



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГТТУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Разработка мотивационной политики организации

**Выпускная квалификационная работа по направлению
38.04.02 Менеджмент
Направленность программы магистратуры
«Управление человеческим капиталом»
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:

76 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«4» декабрь 2024 г.


И.о. зав. кафедрой Э,УиП

 Корнеев Д.Н.

Выполнил:

Студент группы ЗФ-309-147-2-1
Колчина Екатерина Сергеевна 

Научный руководитель:

д.э.н., профессор
Лысенко Юлия Валентиновна 

Челябинск
2024

	Введение	3
1.	Глава ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ МОТИВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ	6
	1.1. Определение сущности понятий «Мотивационной политики»	6
	1.2. Место и роль мотивационной политики	23
	Выводы по первой главе	37
2.	Глава ИССЛЕДОВАНИЕ МОТИВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ	40
	2.1. Характеристика объекта	40
	2.2. Мотивационная политика организации	48
	2.3. Разработка механизма стимулирования персонала как элемент мотивационной политики	57
	Выводы по второй главе	75
	Заключение	77
	Список литературы	80

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Заинтересованность предприятий в повышении эффективности производства вытекает из структуры экономических систем. В каждой из них имеются две части: управляющая и управляемая. Одной из основных функций управляющей системы является создание действенных стимулов труда для управляемой системы. Путь к эффективной профессиональной деятельности человека лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления им. Для этого нужно знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Сегодня имеется колоссальное количество способов воздействия на мотивацию конкретного человека, причем диапазон их постоянно растет. Более того, тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может способствовать “отключению” того же самого человека. Никто точно не может сказать, как детально действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующий фактор и когда он сработает, не говоря уже о том, почему он срабатывает.

Обилие литературы по проблемам мотивации сопровождается многообразием точек зрения на их природу. Что, несомненно, предопределяет большой интерес к проблемам мотивации и стимулирования человека к деятельности, в том числе профессиональной. В России процесс формирования систем стимулирования труда происходит в сложных социально-экономических условиях. В стране не так много успешных предприятий. На каждом из них стараются создать свою собственную модель мотивации и стимулирования с учетом реальных условий экономической среды.

Причем, некоторые топ-менеджеры формируют свои модели мотивации, основываясь по-прежнему на советском опыте, многие из прозападноориентированных компаний внедряют на своих предприятиях зарубежные управленческие технологии. Есть и такие, которые разрабатывают качественно новые модели, не имеющие аналогов в мировой достаточно обширной практике. **Цель** данной работы - разработка программы мероприятий и методов развития системы мотивации труда персонала (на примере МДОУ «Детский сад №18 «Росинка» с. Филимоново).

Для достижения поставленной цели были поставлены и решены следующие **задачи**:

1. Определены теоретические и методические основы развития системы мотивации персонала организации.

2. Определено понятие и роль мотивации труда персонала.

3. Изучена методика исследования системы мотивации труда персонала.

4. Дали анализ системы мотивации труда персонала деревообрабатывающей организации

5. Проанализированы факторы, влияющие на систему мотивации труда персонала.

6. Проанализированы нематериальные методы мотивации труда персонала

7. Разработана оценка эффективности системы мотивации труда персонала.

Объект исследования - сотрудники организации МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново.

Предмет исследования - система мотивации и стимулирования персонала в МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново.

Гипотеза исследования: эффективность мотивационной политики организации повысится, если будут успешно разработаны рекомендации по совершенствованию мотивационной политики.

Структурно работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы. Введение определяет актуальность, цели и задачи, объект и предмет исследования.

Первая глава посвящена раскрытию теоретических аспектов, касающихся системы нематериальной мотивации. Вторая глава содержит анализ системы управления и системы нематериальной мотивации в исследуемой организации.

Третья глава приводит рекомендуемые к внедрению мероприятия, позволяющие повышать эффективность системы нематериальной мотивации.

Теоретическая база исследования. В работе использованы труды известных зарубежных авторов как В.С. Блэйк Р.Р, Магура Л.Р, Мерманн Э.М., и отечественных Л.И. Абрютина М.С., Агарков А.П., Барановская Н.И., Базаров Т.Ю., Вишнякова М.В. и др. ученых как занимающихся проблемами мотивации деятельности, в том числе мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

Практическая значимость исследуемой проблемы состоит в том, что применение разработанной системы мотивации труда персонала в организации позволит улучшить трудовую деятельность персонала в долгосрочной перспективе и обеспечит организации устойчивое положение на рынке услуг г. Пензы.

Научная новизна состоит в проведении комплексного воздействия мероприятий по стимулированию труда персонала на поведение работников с целью подготовки рекомендаций по совершенствованию таких мероприятий.

База исследования: Муниципальное бюджетное образовательное учреждение «Детский сад №18 «Росинка» с. Филимоново. Юридический адрес: Челябинская область, Чебаркульский район, с.Филимоново, ул. 8 Марта – 8-А

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ МОТИВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Определение сущности понятий «Мотивационной политики»

Деятельность любой компании зависит от того, насколько хорошо персонал выполняет свои трудовые обязанности. Заинтересованность сотрудников в хорошей работе – залог успешного развития бизнеса. Мотивировать персонал выполнять свои обязанности не только в полном объеме, но и прилагая дополнительные усилия – одна из задач управления качеством.

Методы положительного стимулирования повышения эффективности труда или методы мотивации реализуются компаниями государственного и частного сектора, направленными на достижение успеха. Это позволяет более эффективно распределять ресурсы и стимулировать деятельность сотрудников, которые могут принести наибольшую ценность.

В основе мотивации как способа повышения производительности труда лежит психология субъекта. Все психологические теории и методы, лежащие в основе системы мотивации, направлены на формирование у работника намерения хорошо выполнять свою работу. Важно, что стремление повысить производительность труда является результатом собственной внутренней работы человека, а не внешнего давления. Руководители и HR-специалисты используют психологические приемы, чтобы изменить и направить поведение сотрудников в желаемом компанией направлении [22, с. 96].

В экономической сфере под мотивацией понимают внутреннюю или внешнюю, но направленную на активизацию внутренней, побуждение экономического субъекта (работника, руководителя, контрагента, клиента) к осуществлению деятельности с определенной целью. При этом интерес к деятельности должен существовать изначально и необходимо применять

методы инициации, основанные на научно правильных психологических предпосылках.

В узком, чисто кадровом смысле мотивация персонала и трудовой деятельности – это создание у работника предприятия удовлетворения потребностей разного уровня, а также внутренних ожиданий в качестве вознаграждения за выполнение обязанностей. В таком процессе необходимо добиться связи личных целей работника с целями и задачами организации.

На практике мотивация выражается в комплексе мер, которые руководство применяет для повышения эффективности работы работника и коллектива. При анализе концепции выделяют следующие составляющие элементы мотивационной политики:

- деятельность, направленная на побуждение других людей к действию;
- одна из целей, но не основная – удовлетворение потребностей и ожиданий работника;
- нацеленность на объединение целей и задач работника и организации;
- опора на интересы и желания работника при разработке метода;
- трансформация теории мотивации в практику применения;
- разработка и применение комплексных практик, а не спорадических мер в ходе реализации.

Почти все теории и теоретические конструкции, лежащие в основе практики мотивации, основаны на психологических понятиях «потребность» и «ожидание».

Потребность – такое психофизическое состояние субъекта, при котором он испытывает дефицит важных для него факторов, определяющих его жизнь. Состояние потребности характеризуется внутренним ощущением физиологического или психологического отсутствия или недостаточности какого-либо блага. Наличие потребности является основным фактором,

побуждающим к действию, активности. Единой иерархии потребностей не существует, и ранжирование зависит от подхода исследователя [7, с. 29].

Теория выделяет две группы потребностей:

- генетические, биологические или первичные потребности;
- вторичные потребности, развивающиеся в процессе приобретения жизненного опыта.

Первая группа определяется либо физиологией (потребность в пище, жилье), либо заложенными в генах инстинктами (потребность в безопасности, в стае). Вторая группа возникает в процессе взросления и развития личности, например, потребность в признании, в авторитете, в самореализации.

Ожидание с точки зрения теорий мотивации — это предположения субъекта относительно вероятности получения желаемого или ожидаемого результата при выборе определенной поведенческой парадигмы. Ожидания формируются на основе двух предпосылок: предыдущего опыта и оценки текущей ситуации. Опыт чаще всего является основополагающим критерием формирования эффективного поведения субъекта.

Внедрение теории мотивации чаще всего связано с ожиданиями высшего руководства, получившего определенные знания о системах мотивации персонала. Любая научно обоснованная концепция, прежде всего, должна соответствовать собственным внутренним ожиданиям руководителей компании. Кроме того, менеджеры часто хотят добиться эффективной работы системы, внедренной конкурентами, поэтому любой проект сопровождается анализом успешных примеров внедрения.

Запрос на внедрение систем мотивации сотрудников сформировался в обществе еще в начале XX века. Обострилась конкуренция в экономических отношениях, что потребовало включения всех имеющихся механизмов повышения производительности труда, включая возможность достижения новых высот и обретения потенциала роста, используя ресурсы рабочей силы [27, с. 55].

В ответ на запрос научная теория начала изучать психотипы сотрудников и попыталась предложить бизнес-концепции, которые позволили бы максимально использовать потенциал сотрудников для достижения целей компании. В результате возникли три группы теорий, объясняющих возникновение потребностей и рассматривающих различные варианты использования с целью повышения заинтересованности работников в работе.

Первая группа — это **содержательные теории мотивации**, которые пытаются найти среди потребностей человека те, которые определяют отношение к труду. Среди авторов этих теорий — Абрахам Маслоу, Дэвид Макклелланд, Фредерик Герцберг.

Вторую группу составляют **процедурные теории**, изучающие поведение человека на основе его ожиданий, восприятий и внутренних установок. Подобные идеи развивали Джон Адамс, Виктор Врум, Лайман Портер и Эдвард Лоулер.

В третью группу входят **теории, изучающие непосредственное отношение работника к труду**, например, теория «Z» Уильяма Оучи или теория «X» и теория «Y» Дугласа МакГрегора.

Современная практика мотивации практически полностью базируется на трех группах теорий, и ничего принципиально нового наука пока не предложила работодателям. Российские методы чаще всего являются адаптацией зарубежной практики. Иногда успешные европейские методы сочетаются с нематериальными стимулами советских времен и рекомендуемой структурой социального пакета. Особенно это характерно для структур с государственным участием, крупных промышленных предприятий и организаций, возникших в ходе реорганизации крупных монополий, например, Газпрома, РЖД, РАО ЕЭС.

Теории содержания исследуют потребности сотрудника. При этом выделяют различные группы потребностей, выстраивающиеся в определенных иерархических последовательностях или вне иерархии. Содержательные теории мотивации пытаются объединить

биологические аспекты человеческой жизни с психологическими; изучаются взаимосвязь и взаимовлияние биологии и психологии. Результатом исследования является выявление потребностей, стремление удовлетворить которые может привести человека к желанию работать более эффективно.

Наиболее популярной теорией, взятой за основу разработки практических методов мотивации, является **пирамида потребностей Маслоу**. Основоположник гуманистической психологии исходил из концепции иерархии потребностей человека. В основании пирамиды он видел физиологические потребности в еде и сне, а на вершине — развитые потребности состоявшегося человека, нуждающегося в самореализации, а самореализация не всегда означает только продвижение по службе. Абрахам Маслоу предположил, что после того, как человек удовлетворит потребности каждого уровня, его интерес к повышению личной эффективности падает. Чтобы пробудить интерес, необходимо перейти к удовлетворению потребностей более высокого уровня.

Двухфакторная теория мотивации Фредерика Герцберга основана на другой концепции. Он разделил потребности работника на две группы: гигиенические и мотивирующие. В первую группу психолог включил потребности, связанные с устранением негативных факторов, связанных с работой. Это зарплата, достаточная для удовлетворения физиологических потребностей, безопасные условия труда, хорошие отношения в коллективе и отсутствие давления со стороны руководства. Под термином «гигиенический» в данном случае понимается не столько фактор правильных условий труда, сколько фактор психофизической гигиены, избавления от неприятных психологических моментов. Вторая группа мотивирующих факторов — потребность в удовлетворенности трудовым процессом, в существовании системы оценки и признания заслуг, карьерного роста и другие факторы, определяющие успех [11, с. 23].

Первая группа факторов, по мнению Фредерика Герцберга, должна удерживать работника на конкретном рабочем месте, а вторая направлена на

повышение трудового энтузиазма, создание намерения повысить эффективность действий. Дополнительно автор ввел понятия «удовлетворенность» и «неудовлетворенность» условиями труда, которые могут влиять на отдельные элементы поведения человека.

Гигиенические факторы, в интерпретации Фредерика Герцберга, частично соответствуют базовым потребностям пирамиды Маслоу, а мотивационные факторы отражены на двух верхних этажах пирамиды. Особенностью модели Фредерика Герцберга была возможность параллельного, а не последовательного удовлетворения всех групп потребностей.

Дэвид Макклелланд искал основу мотивации в удовлетворении только трех потребностей высшего уровня: власти, успеха и собственности. Приоритетной потребностью является **потребность во власти**, возможности управлять действиями других людей и влиять на них, определять ход событий, происходящих вокруг и при участии субъекта. **Потребность в достижении успеха** включает в себя не только стремление успешно решать поставленные задачи, но и потребность брать на себя ответственность. Третья потребность — **потребность во вовлечении**, присоединении или установлении социальных связей на разных уровнях. Коллективизация в этом случае признается как самостоятельная ценность, не всегда соответствующая индивидуальным принципам поощрения. Это противоречие сглаживается профессиональным менеджментом [11, с. 224].

Теория мотивации Дэвида Макклелланда также совпадает с теорией Абрахама Маслоу. Однако для мотивации персонала оно применяется редко, поскольку потребности во власти и успехе свойственны сотрудникам высших уровней иерархии. А система мотивации топ-менеджмента учитывает психологические факторы в последнюю очередь – собственник предпочитает заинтересовать менеджера пакетом акций, а не влиять на психологические характеристики.

Процедурные, как и содержательные теории мотивации, зародились в США в 1950-х годах. Авторы процессуальных теорий признают, что системы мотивации должны учитывать потребности работников. Однако базовой установкой стимулирования к труду считается возможность влиять на поведение субъекта с помощью внутренних установок и ожиданий. При этом в центре внимания процессуальных теорий мотивации находятся не восприятие и ожидание вообще, а лишь относящиеся к конкретной ситуации, определяющие тот тип поведения, который выбирает субъект применительно к данным конкретным обстоятельствам. Важно, что когда субъект, человек принимает решение о правильном поведении в конкретной ситуации, то он исходит не из внешних предпосылок, а из собственной оценки целесообразности того или иного поведения [18, с. 12-13].

В концепции **Виктора Врума**, например, эффект мотивации происходит не на основе потребностей работника, а в результате его размышлений и соотнесения поставленных задач и предлагаемого мотивирующего результата, оценки его реальности и сравнения его с действительными намерениями человека. В рамках такого мыслительного процесса, результатом которого является реализация внутренней мотивации работника к труду, выделяют четыре основных момента:

- ожидание достижения определенного качества эффективности труда в зависимости от приложенных усилий;
- ожидание результата, который зависит от эффективности работы;
- инструментирование, или понимание того, что качество работы, достижение результата становится единственным инструментом получения заявленного вознаграждения;
- определение действительной ценности вознаграждения: если человек считает его незначительным или несоответствующим усилиям, уровень мотивации резко падает.

Дополнительно автор использует понятие валентности. Валентность определяет, насколько, по мнению работника, величина вознаграждения

соответствует ожиданиям и как в зависимости от этого формируется степень удовлетворенности или неудовлетворенности работника. Теоретически таким образом формируются взаимосвязи трех групп элементов:

- трудозатраты – результаты;
- результаты – вознаграждение;
- валентность.

Мотивация сотрудника в теории Виктора Врума зависит от ожиданий, которые связаны с тем, насколько, по мнению сотрудника, предполагаемые затраты приведут к желаемому вознаграждению. При этом теория не учитывает фактор субъективности решения. А меры, принимаемые руководством, оцениваются как изначально объективные и справедливые.

Теория справедливости, или **теория равенства Джона Адамса**, утверждает, что мотивировать работника можно, изучая его оценку ситуации и отношений с работодателем, а также его понимание справедливости отношений. Понятие справедливости включает в себя не только оценку, которую компания дает трудовому вкладу работника, но и сравнение собственной ситуации работника с аналогичными отношениями, затрагивающими других работников или трудовые коллективы. Сотрудники сравнивают как сумму фактического или ожидаемого трудового вклада, так и размер вознаграждения. В то же время возможное ощущение несправедливости служит серьезным демотивирующим фактором. Для предотвращения возникновения негативных чувств необходимо обеспечить такие условия, при которых можно будет сравнивать только сотрудников аналогичных должностей со схожими трудовыми функциями [17, с. 56].

Согласно теории Адамса, оценка сотрудником аналогичной ситуации со стороны другого сотрудника выражается в трех видах:

- соответствие вознаграждения трудовому вкладу;
- недоплата или несправедливая оплата;
- завышенное вознаграждение.

Джон Адамс предположил, что у рабочих есть острое чувство справедливости и несправедливости не только по отношению к себе, но и по отношению к своим коллегам. А несправедливость по отношению к коллегам тоже может повлиять на качество работы [12, с. 74].

Процессуальная теория справедливости описывает шесть типов реакции субъекта на состояние неравенства или несправедливости:

1. Сотрудник снижает уровень собственной производительности, начинает экономить энергию.
2. Сотрудник предпринимает действия для улучшения своей компенсации, например ведет переговоры с руководством.
3. Работник начинает воспринимать снижение своего вознаграждения как объективный фактор и переоценивает себя и свои возможности; снижается его самооценка, а значит, и возможности дальнейшего повышения производительности труда.
4. Сотрудник начинает предпринимать различные действия по снижению уровня вознаграждения коллеги, который, по его мнению, получает несправедливо высокое вознаграждение.
5. Сотрудник перестает сравнивать себя с эталонными людьми, решив, что его вознаграждение основано на предвзятых факторах, например, личных отношениях.
6. Сотрудник покидает отдел, переходя в другой, или покидает организацию.

В группе процедурных теорий внимания заслуживает также **модель Портера-Лоулера**. Американские психологи Лайман Портер и Эдвард Лоулер выделили 5 основных элементов эффективной мотивации, включающей обязательный учет:

1. усилия, затраченные работником;
2. личное восприятие собственного труда и сопоставимость вознаграждения;
3. результаты, которые фактически получены;

4. уровень и реальная стоимость вознаграждения;
5. степень удовлетворенности субъекта.

Важно, что модель Портера-Лоулера основана на самооценке работником качества и эффективности своих усилий, на внешней оценке своих способностей и возможностей, а также на уровне осознания работником себя как личности. Структурное подразделение организации. Теория состоит в том, что уровень усилий, прилагаемых работником, всегда зависит от ценности вознаграждения и уверенности работника в том, что количество приложенных усилий станет основой для получения обусловленного вознаграждения. Авторы настаивают на том, что вознаграждение всегда должно соответствовать выполнению работы, а работник должен удовлетворять свои потребности посредством вознаграждения. Более того, сопоставимость усилий и вознаграждения — одна из ключевых потребностей, на которых базируется эффективная мотивация.

Теории, основанные на отношении человека к труду, по сути, близки к процессуальным, но предполагают более высокое сознание субъекта мотивации. Ярким примером является теория «Х» и «Y» Дугласа МакГрегора, посвященная реализации задач по мотивации менеджмента. Руководителям независимо от их уровня необходима мотивация, однако в случае высшего руководства мотивация базируется на более сложных предпосылках, чем в случае рядового персонала [37, с. 147].

Дуглас МакГрегор считал, что чуть ли не единственным мотивирующим фактором для лидера является степень контроля над подчиненными. Авторитарный стиль руководства обозначается «Х», демократический стиль – «Y».

Авторитарный стиль характеризуется тем, что все полномочия по управлению персоналом сосредоточены в одном человеке и устанавливается прямой диктат желаемой манеры поведения и методов решения проблем [17, с. 22]. Такое поведение лидера объясняется не только личными качествами, но и объективными причинами:

- Человеку неестественно проявлять инициативу, испытывать желание работать, наоборот, возникает потребность перекладывать ответственность на других.

- Для сотрудника характерно отсутствие амбиций, он предпочитает не брать на себя ответственность и перекладывать обязанности по принятию решений на других.

- Эффективность деятельности достигается только принуждением и страхом применения дисциплинарных мер.

Демократическое лидерство основано на противоположных предпосылках. Все или большинство сотрудников участвуют в процессе принятия решений в соответствии с постулатами Y [17, с. 23].

Демократического стиля:

- Труд для человека – естественный процесс, одна из ключевых потребностей.

- При создании благоприятных условий для самореализации человек выберет манеру поведения, которая будет характеризоваться ответственностью и высоким уровнем самоконтроля.

- Человек способен самостоятельно принимать творческие решения, но в обычных условиях он реализует эту способность лишь частично.

Обе теории Дугласа МакГрегора получили своеобразное продолжение в теории «Z» Уильяма Оучи, который предложил в качестве ключевого элемента мотивации саму корпорацию, построенную по клановому принципу. Автор формулирует правила не столько мотивации персонала, сколько управления предприятием в целом. Соблюдение правил должно привести к повышению эффективности работы сотрудников:

- Подбираем персонал на длительный срок. К потребностям биологического порядка относится и уверенность в завтрашнем дне, поэтому стабильность сохранения работы устраняет некоторые демотивирующие факторы.

- Принятие решений на групповой основе. Коллективные решения повышают ответственность, которая формируется отношением коллектива. При этом решения более эффективны, поскольку мнение группы позволяет учесть больше факторов, имеющих значение для дела.

- Кадры должны оцениваться и продвигаться по службе медленно, а нынешняя система вознаграждения должна стимулировать процесс самообразования.

- Надзор должен быть в основном неформальным, с четкими критериями и системами оценки результатов.

- Карьера должна быть неспециализированной, нецелевой. Человек, который растет по уровням иерархии, должен иметь возможность работать на разных должностях и в подразделениях, что поможет ему получить полное представление о специфике работы организации.

- Внимание к потребностям сотрудников, понимание ценности каждого человека для общего дела, забота о нем.

Использование данных теорий мотивации в работе российских компаний не носит системного характера, но при целенаправленном и целенаправленном их применении может дать хорошие результаты.

Слово «мотивация» происходит от латинского слова *movere*, что буквально означает «двигать что-то». Таким образом, мотив обычно означает нечто, что приводит вещи в движение. Смысл мотивации заключается в ненасильственном создании положительного отношения к чему-либо, часто к какому-либо действию или типу поведения. Мотивация обычно относится к какому-то процессу и его результату, а также к тому факту, что происходит или существует что-то конкретное

Понимание вопроса мотивации необходимо при создании возможностей воздействия на структуру мотивов. Знание этой структуры является основой для понимания источников мотивации и факторов, влияющих на то, просит ли человек чего-то или отказывается от него, почему некоторые люди желают чего-то большего и почему некоторые области вызывают у одних больший

интерес, чем у других. Мотивация образует динамическую сторону, пытается продолжить и психологическую сторону, интегрируется в единое целое и представляет собой движущую силу человека к поставленной цели. Таким образом, мотивация включает в себя усилия, настойчивость и цели. Мотивация ориентирована на будущее и включает в себя индивидуальные усилия, настойчивость и преданность делу

Модель иерархии потребностей Маслоу является распространенной основной моделью в литературе по управлению человеческими ресурсами и связана с мотивацией сотрудников и их потребностями

Маслоу обнаружил, что потребности человека выстроены в иерархию. Это значит, что обнаружение одной потребности обычно влечет за собой удовлетворение другого, предыдущего уровня. Таким образом, ни одна потребность не может рассматриваться как изолированная или обособленная; каждый сдвиг между уровнями потребностей связан с состоянием удовлетворенности или неудовлетворенности предыдущим уровнем потребностей.

Мотивация сотрудников — это систематический процесс, в котором менеджеры постоянно стимулируют внутреннюю мотивацию своих подчиненных, выявляя и внедряя подходы, инструменты и меры, которые помогают работникам удовлетворять их потребности и цели.

Чтобы узнать, что работает для сотрудников, необходимо попробовать несколько мотивационных стратегий и реализовать ту, которая успешно работает для них и меняет их поведение на рабочем месте. Эффективная мотивация приведет к повышению производительности труда и улучшению качества работы внутри подразделений и общества

Сотрудникам не нужно многого, чтобы быть мотивированными и удовлетворенными. Однако компания должна стремиться поддерживать постоянную мотивацию сотрудников, чего она достигает посредством регулярного мониторинга и оценки эффективности. В авторы констатировали, что мотивация сотрудников представляет собой

своеобразную готовность с их стороны выполнять оговоренную работу, реализовывать стратегические цели компании и достигать требуемых результатов. В менеджменте важно осознавать тот момент, когда никто не может мотивировать людей, но можно влиять на то, что эти люди мотивированы делать.

Таким образом, менеджеры постоянно разрабатывают меры, которые способствуют повышению производительности на рабочем месте, улучшению рабочих отношений с коллегами, повышению производительности и большей креативности. Эту идею поддержали и авторы работы, которые утверждали, что крайне важно понять возрастные изменения в трудовой мотивации. По их мнению, стереотипные убеждения пожилых сотрудников снижают их мотивацию, продуктивность и способности

Мотивация труда представляет собой готовность работника прилагать усилия для достижения целей компании, при этом это действие обусловлено способностью удовлетворять собственные индивидуальные потребности

Для мотивации сотрудников можно использовать широкий спектр инструментов. Тейлор определил деньги как наиболее важный фактор, мотивирующий сотрудников к достижению более высокой производительности в промышленности. Эта форма вознаграждения приводит к удовлетворению сотрудников и напрямую влияет на их производительность. Заработная плата — ценный инструмент, который играет важную роль в повышении эффективности работы сотрудников, а также производительности компании. Исследования ряда авторов показали, что заработная плата, продвижение по службе, бонусы и другие виды вознаграждений используются большинством предприятий для повышения производительности сотрудников. Похвала, постановка реалистичных и достижимых целей, правильное определение рабочей нагрузки, вовлеченность сотрудников, адекватные полномочия, ответственность, обратная связь, оснащенность работы, выражение положительных качеств личности начальника, соответствующий стиль руководства, корректность со стороны

старших сотрудников и компании, и предоставление соответствующей информации можно рассматривать и для комплекса других мотивационных элементов. Задача корпоративного управления состоит в определении мотивационных факторов, которые служат для эффективного управления и руководства сотрудниками.

Сотрудники, по словам Хорнби, — это «люди, которым платят за работу на кого-то». По данным Международной организации труда, работники — это те, кто работает на государственного или частного работодателя и получает заработную плату, оклад, комиссионные, чаевые, сдельную ставку или оплату натурой.

Крайне важно понимать, что работник — это тот, кто по контракту нанят работодателем в частной или государственной организации для работы в этой организации с вознаграждением по завершении работы, например, зарплата, оклад или другая компенсация на ежедневной, еженедельной или ежемесячной основе.

В дополнение к этой точке зрения, нигерийскому сотруднику должна быть предоставлена свобода голоса или свобода участвовать в принятии решений в организации, а также право уволиться с реальными причинами, и его можно опасаться, если он/она нарушает закон. с сильным запросом перед этим.

Мотивация сотрудников Среди финансовых, экономических и человеческих ресурсов последние более важны и могут обеспечить компании конкурентное преимущество перед конкурентами

На производительность сотрудников фундаментально влияют многие факторы, такие как аттестация сотрудников, мотивация сотрудников, удовлетворенность сотрудников, вознаграждение, обучение и развитие, гарантия занятости, организационная структура и другие, но это исследование сосредоточено исключительно на мотивации сотрудников, поскольку она оказывает наибольшее влияние на сотрудников. производительность.

Мотивация сотрудников — это одна из политик, реализуемых менеджерами для повышения эффективного управления работой сотрудников в организациях. Мотивированный сотрудник осознает конкретные цели и задачи, которые необходимо достичь, и направляет свои усилия в этом направлении.

На мотивацию сотрудников влияют как личные качества, так и среда на рабочем месте. Организации получают прибыль от «вовлеченных работников» разными способами. Двустороннее общение помогает формировать восприятие сотрудников и помогает организации лучше понимать сотрудников.

Удовлетворенность сотрудников оказывает благоприятное влияние на удовлетворенность клиентов в сфере услуг. Кроме того, для того, чтобы в организациях было эффективное организационное управление, между руководителями и сотрудниками должна быть открытая линия связи. Сотрудники должны участвовать в принятии решений компании; это помогает устранить сплетни на рабочем месте.

Очевидно, что довольный сотрудник с энтузиазмом работает, чтобы удовлетворить клиентов и достичь целей организации, в то время как немотивированный человек делает противоположное. Преимущества мотивации сотрудников в нигерийских организациях Мотивация сотрудников имеет решающее значение в нигерийских организациях, поскольку она дает следующие преимущества:

Повышает эффективность сотрудников. Уровень подчиненного или сотрудника определяется не только его полномочиями и талантами. Чтобы получить максимальную отдачу от его работы, необходимо преодолеть разрыв между способностями и желанием, что способствует повышению уровня производительности подчиненных.

Для достижения своих целей любой бизнес требует физических, финансовых и человеческих ресурсов. Человеческие ресурсы можно полностью использовать, если их мотивировать. Этого можно добиться,

повысив мотивацию персонала к работе. Это поможет организациям обеспечить максимально эффективное использование ресурсов

Устанавливает дружеские связи. На счастье сотрудников влияет мотивация. Этого можно достичь, если принять во внимание и разработать стратегию стимулирования на благо сотрудников.

Это может привести к следующему: Денежные и неденежные стимулы, персоналу предоставляются возможности для карьерного роста, а неэффективный персонал наказывается.

Сотрудники будут более приспособлены к изменениям и не будут проявлять сопротивления изменениям, что приведет к гладкому и здоровому бизнесу, в котором индивидуальные интересы будут совпадать с интересами организации, что приведет к максимизации прибыли за счет повышения производительности

Способствует достижению организационных целей. Цели организации могут быть достигнуты только при наличии следующих факторов: - максимально возможное использование ресурсов, атмосфера сотрудничества, сотрудники целеустремленны и действуют целеустремленно, цели может быть достигнуто, если координация и сотрудничество происходят одновременно, что может быть эффективно достигнуто посредством мотивации. Это приводит к стабильности рабочей силы.

Стабильность рабочей силы компании имеет решающее значение для ее репутации и деловой репутации.

Сотрудники останутся лояльными к организации только в том случае, если у них есть чувство вовлеченности в управление. Навыки и эффективность сотрудников всегда принесут пользу как предприятиям, так и сотрудникам. Это приведет к созданию благоприятного общественного имиджа на рынке, что позволит привлечь в компанию компетентный и квалифицированный персонал.

1.2 Место и роль мотивационной политики

Успешные бизнес-стратегии часто начинаются с поиска ответов на некоторые основные вопросы, например, что делает бизнес успешным; что обеспечивает эффективную и производительную рабочую силу; как оптимизировать работу в компании; или что гарантирует сотрудникам выполнение поставленных задач?

Эти вопросы могут привести к появлению новых взглядов, которые помогут организации справиться со своими слабостями. От внутренних конфликтов и плохих продаж до низких показателей производительности и недостаточного взаимодействия с клиентами — существует множество форм, в которых может проявляться отсутствие мотивации внутри организации.

Мотивация является одним из основных факторов достижения успеха. Если вы хотите продолжить корпоративную карьеру или начать собственный бизнес, читайте дальше, чтобы узнать о важности мотивации для ведения бизнеса.

Мотивацию можно определить как побуждение или побуждение к совершению действия. Мотивация может побудить сотрудников организации достигать своих индивидуальных целей, а также общих целей компании. Эту концепцию можно разделить на три важных подконцепции: мотиваторы, мотив и фактический акт мотивации [12, с. 11 - 12].

Мотив инициирует действие или определенное поведение для достижения определенной цели, и это непосредственно соответствует желанию личности. Мотиваторы — это инструменты, используемые для мотивации сотрудников, такие как продвижение по службе и бонусы [19, с. 110]. Акт мотивации — это реальный процесс выполнения задачи, который обычно зависит от мотивов и мотиваторов.

Мотивация необходима для роста организации. Вот несколько преимуществ мотивации в организации:

- *Повышает производительность*. Такие мотиваторы, как продвижение по службе, побуждают сотрудников работать максимально эффективно. Таким образом, мотивация в организации приведет к увеличению производительности сотрудника, который внесет больший вклад по сравнению с разочарованным сотрудником.

- *Обеспечивает организационную эффективность*. Мотиваторы также могут помочь в изменении рабочей культуры организации. Ожидая более высокого вознаграждения, сотрудники будут более преданы своей работе и более мотивированы на достижение своих целей. Это может повысить общую эффективность работы и отношение всей организации.

- *Повышает лояльность среди сотрудников*. Мотивация ваших сотрудников делать все возможное и вознаграждение за их тяжелую работу также может быть полезным для разжигания чувства лояльности по отношению к компании. Хорошо мотивированные сотрудники лояльны и имеют более высокий уровень морального духа, более преданы организации и ее целям. Обеспечение мотивации вашего персонала также может снизить текучесть кадров и, следовательно, затраты компании на найм новых людей.

- *Облегчает направление*: Направление является важным аспектом любого бизнеса. Он включает в себя создание и реализацию конкретных планов и стратегий, способствующих достижению основных целей организации. Мотивированные сотрудники будут с энтузиазмом помогать развитию и инновациям компании. Они также с большей вероятностью предложат стратегии или направления, которые могут помочь компании в дальнейшем расширении.

- *Обеспечивает активную рабочую силу*: для успеха любого бизнеса необходимо, чтобы его сотрудники адаптировались к динамическим изменениям в рабочей среде. Вы не можете принять финансово осмотрительное решение, которое может нанести вред интересам сотрудников, не будучи полностью приверженными целям и видению

компании. Таким образом, мотивация сотрудников снижает сопротивление трудным организационным решениям.

Существуют различные теории, которые пытаются объяснить, что мотивирует сотрудников на рабочем месте. Некоторые из широко признанных включают следующие [23, с. 403].

1. **Иерархия потребностей Маслоу:** эта теория утверждает, что люди мотивированы удовлетворением пяти основных потребностей. Эти потребности начинаются с самых базовых (физиологических и безопасности) и продвигаются вверх по иерархии к самореализации.

Пять потребностей заключаются в следующем.

- а. Физиологические потребности (пример: еда, вода, кров)
- б. Потребности в безопасности (пример: безопасность, защита)
- в. Потребности в любви и принадлежности (пример: дружба)
- д. Потребности в уважении (пример: самоуважение, признание)
- е. Потребности в самореализации (пример: реализация своего потенциала)

1. **Двухфакторная теория Герцберга.** Эта теория делит факторы работы на две категории: гигиенические факторы и мотиваторы. Чтобы предотвратить недовольство, необходимо соблюдать гигиенические факторы, такие как заработная плата и условия труда. С другой стороны, мотиваторы, такие как признание и ответственность, способствуют удовлетворению работой.

2. **Теория ожиданий.** Теория ожиданий — это широко признанная концепция, объясняющая факторы, влияющие на мотивацию человека. Согласно этой теории, мотивация человека основана на его вере в то, что приложение большего количества усилий приведет к лучшим результатам. Однако для того, чтобы человек был мотивирован, он также должен ценить эти результаты.

3. **Теория самоопределения.** Эта теория утверждает, что люди мотивированы, когда они испытывают три чувства. Чувства — это автономия (контроль над своей работой), компетентность (вера в свои способности) и родственность (чувство связи с другими). Когда эти три потребности удовлетворены, люди с большей вероятностью будут мотивированы и вовлечены в свою работу.

Мотивация сотрудников в управлении человеческими ресурсами (HRM) является жизненно важной частью эффективного управления рабочим местом. Это имеет решающее значение для организаций, поскольку напрямую влияет на производительность и производительность сотрудников. Когда сотрудники мотивированы, они с большей вероятностью будут вовлечены и приложат все усилия к своей работе. Это, в свою очередь, может привести к лучшим результатам для компании и созданию более позитивной рабочей среды для всех. Кроме того, мотивированные сотрудники с большей вероятностью останутся в компании дольше.

Вот несколько типичных типов мотивации сотрудников.

1. **Внешняя мотивация.** Этот тип мотивации основан на внешних факторах, таких как зарплата, бонусы и вознаграждения. Эти стимулы можно использовать для мотивации сотрудников работать усерднее, соблюдать сроки и достигать целей компании. Внешняя мотивация часто рассматривается как реальный способ выразить признательность за тяжелую работу сотрудника.

2. **Внутренняя мотивация.** Этот тип мотивации исходит изнутри сотрудника. Оно обусловлено личным удовлетворением и удовольствием от самой работы. Сотрудники, которые внутренне мотивированы, испытывают чувство выполненного долга и удовлетворения от своей работы. Кроме того, они не полагаются на внешние стимулы, чтобы оставаться мотивированными.

3. **Социальная мотивация.** Этот тип мотивации возникает из желания работать с другими для достижения общей цели. Социально мотивированные сотрудники получают удовольствие от сотрудничества со своими коллегами и испытывают чувство принадлежности к группе. Они

часто более мотивированы, когда чувствуют, что являются частью чего-то большего, чем они сами.

4. **Денежная мотивация.** Этот тип мотивации фокусируется на финансовых стимулах. Они могут включать повышение заработной платы и бонусы, чтобы мотивировать сотрудников работать усерднее. Денежная мотивация может быть эффективным средством поощрения сотрудников к достижению поставленных целей. Однако он может быть менее эффективным в создании долгосрочной мотивации.

5. **Мотив признания:** этот тип мотивации возникает из-за признания и вознаграждения сотрудников за их упорный труд и достижения. Признание может прийти в форме публичной похвалы, наград или особых привилегий. Этот тип мотивации помогает сотрудникам чувствовать, что их ценят и ценят, что может повысить их мотивацию и удовлетворенность работой.

6. **Мотивация ответственности.** Этот тип мотивации возникает из-за предоставления сотрудникам большей ответственности и полномочий по принятию решений в своей работе. Сотрудники, на которых возложена большая ответственность, испытывают большее чувство собственности и гордости за свою работу. Для сотрудников, ищущих возможности карьерного роста, этот вид мотивации особенно эффективен.

Существует несколько стратегий и методов мотивации сотрудников, которые менеджеры могут использовать, чтобы поддерживать вовлеченность и продуктивность своей команды.

1. **Предложение стимулов и бонусов.** Вознаграждения и бонусы могут быть отличным способом мотивировать сотрудников на достижение конкретных целей или этапов. Это может быть финансовая премия, дополнительный отпуск или особое признание на корпоративном мероприятии.

2. **Создание позитивной рабочей среды.** Содействие сотрудничеству, общению и командной работе может создать позитивную

рабочую среду, которая мотивирует сотрудников. Этого можно достичь посредством мероприятий по построению команды и регулярных проверок, чтобы сотрудники чувствовали, что их ценят и поддерживают.

3. **Предоставление возможностей для роста и развития.** Вы можете повысить мотивацию сотрудников, предоставляя сотрудникам возможности для роста и развития. Предлагая программы наставничества, возможности карьерного роста и обучение на рабочем месте, можно добиться этого.

4. **Предоставление сотрудникам права голоса при принятии решений.** Предоставление сотрудникам чувства причастности, позволяя им звонить по поводу своей работы, также может повысить мотивацию.

5. **Понимание индивидуальной мотивации сотрудников.** В конечном счете, наиболее эффективная стратегия мотивации сотрудников — понять, что движет каждым отдельным сотрудником. Потратив время на то, чтобы узнать свою команду и узнать, что ее мотивирует, вы сможете адаптировать свою стратегию мотивации сотрудников для наилучшей поддержки и вовлечения их.

Мотивация способствует успеху сотрудников и играет жизненно важную роль в удовлетворении сотрудников, что повышает производительность. В свою очередь, повышение производительности влияет на удовлетворенность клиентов, что может способствовать повышению эффективности организации.

Мотивированные сотрудники лучше адаптируются к изменениям и сотрудничают со своими товарищами по команде. Они с большей готовностью делают все возможное ради проекта, клиента или коллеги и поддерживают позитивный настрой на работе. Наличие команды высокомотивированных сотрудников также может снизить текучесть кадров и прогулы, повышая общую производительность команды.

Рассматривая мотивацию в системе управления персоналом как совокупность стимулов, которые определяют трудовое поведение работника

или группы работников, необходимо подчеркнуть, что эффективность системы мотивации измеряется степенью осознанности труда работниками, оценивания ими результатов своего труда как блага для организации.

Удовлетворенность работника предприятия условиями и оплатой труда, отношениями с коллегами и руководителями, политикой руководства в отношении персонала, во многом определяет его заинтересованность наиболее эффективно выполнять трудовые функции, что в результате ведет и к росту производительности труда на предприятии [27, с. 112]:

Однако актуальность проблеме мотивации и стимулирования персонала придаёт не только тот факт, что они имеют положительное влияние на трудовое поведение сотрудников и как следствие функционирование предприятия в целом, но и высокая вероятность возникновения негативных последствий в тех случаях, когда мотивационным процессам в организации не уделяется должное внимание.

Наиболее типичными проблемами в организациях, связанными с низкой мотивацией персонала являются :

высокая текучесть кадров;

высокая конфликтность как внутри коллектива, так и в отношении клиентов;

низкий уровень трудовой дисциплины;

некачественный труд;

низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных;

низкий уровень межличностных коммуникаций;

сбои в производственном процессе;

неудовлетворенность сотрудников работой;

низкий профессиональный уровень персонала;

безынициативность сотрудников;

негативная оценка персоналом деятельности руководства;

неудовлетворительный морально психологический климат;

нежелание сотрудников повышать свою квалификацию.

Причем анализ перечисленных негативных последствий низкого уровня трудовой мотивации персонала показывает, что большая их часть формируется под влиянием социально-психологических и административных аспектов мотивационного состояния организации.

Данные проблемы, таким образом, становятся следствием недостаточного внимания к социально-психологическим методам управления трудовой мотивацией. В свою очередь, проблемы, свидетельствующие о низкой трудовой мотивации в организации, напрямую влияют на уровень удовлетворенности трудом персонала, что сказывается как на индивидуальной эффективности сотрудников, так и на общей эффективности функционирования организации.

В целях контроля ситуации в рамках трудовой деятельности необходимо своевременно и качественно проводить анализ системы мотивации персонала предприятия. Периодический анализ удовлетворенности трудом персонала предприятия помогает выявить «слабые звенья» в структуре управления, ввести дополнительные стимулы, позволяющие устранить или компенсировать не удовлетворяющие персонал факторы труда .

Оценка системы мотивации персонала предприятия является необходимым средством выявления несоответствий между ожиданиями относительно мотивационной политики и сложившейся в конкретном подразделении или организации в целом ситуации, свидетельствующей о реальном уровне мотивационного состояния, общей удовлетворенности трудом и лояльности сотрудников .

Считается не корректным в оценке мотивации персонала организации оценивать всех сотрудников при помощи идентичных показателей. Здесь необходим индивидуальный подход и к оценке, и к анализу полученных результатов, и к внедрению или усовершенствованию материальных и нематериальных стимулов. Различия в оценке мотивации зависят от следующих признаков: гендерный признак; возраст сотрудника; профессия; территориальный и пр..

Оценка степени мотивации персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных и количественных параметров вознаграждения работников организации результатам их трудовой деятельности [14, с. 102].

Цель изучения системы мотивации персонала предприятия состоит в установлении и устранении несоответствия действительного мотивационного состояния и уровня удовлетворенности персонала трудом запланированным целям, интересам предприятия, интересам и потребностям сотрудников и клиентов.

Кроме того, анализ должен представить убедительные свидетельства того, что мотивационная политика компании распространяется в организации результативно и поддерживается в рабочем состоянии .

К основным задачам анализа системы мотивации персонала относят :

- изучение состояния системы мотивации труда;
- оценку эффективности стимулирования персонала предприятия;
- выявление возможностей для улучшения мотивационного состояния организации;
- разработку системы мероприятий для решения выявленных проблем;
- оценку оптимальности принимаемых управленческих решений;
- контроль выполнения предложенных мероприятий.

Главным принципом и условием анализа системы мотивации труда является максимальная объективность. Полученные результаты в ходе анализа должны давать полное представление о том, испытывают ли работники на себе влияние существующей на предприятии системы мотивации, соответствует ли их реакция на воздействие системы мотивации ожиданиям руководства и т.д.

Для проведения анализа качества системы мотивации требуется объективно выяснить, насколько отдельные ее элементы и сама система в целом способны повлиять на результаты трудовой деятельности конкретного работника .

Кроме того, важными принципами проведения оценки системы мотивации называют [35, с. 123]:

принцип единообразия (каждая проверка осуществляется по единой установленной процедуре, что обеспечивает ее упорядоченность, однозначность и сопоставимость);

принцип системности (планирование и проведение проверок по различным процессам мотивационной системы осуществляется с учетом особенностей структуры данной системы);

принцип документированности (проведение каждой проверки определенным образом документируется, с целью обеспечить сохранность и сравнимость результатов оценки системы мотивации);

принцип предупредительности (каждая проверка планируется, и персонал проверяемого подразделения заранее уведомляется о цели, области, времени и методах проведения проверки, чтобы обеспечить необходимый уровень доверия и исключить возможность уклонения персонала от предоставления и демонстрации всех требуемых данных);

принцип регулярности (проверки должны проводиться с определенной периодичностью, чтобы обеспечить включенность всех процессов мотивационной системы и всех подразделения организации в объектную область анализа и оценивания со стороны руководства);

принцип доказательности (процедуры и методы, используемые в проверках, должны обеспечивать надежность заключений);

принцип независимости (проводящие проверки лица не несут прямой ответственности за проверяемую деятельность и не должны зависеть от руководителя проверяемого подразделения, чтобы исключить возможность необъективных и пристрастных выводов).

Оценка уровня мотивации – сложная методическая проблема. Вопросами формирования мотивации к труду занимаются специалисты в области экономики, социологии, психологии и др., о чем свидетельствует в первую очередь, возникновение множества теорий и методик. Каждый из

подходов предполагает, что для управления мотивацией ее необходимо исследовать и оценивать. Несмотря на теоретические изыскания – измерение мотивации это сложная методическая проблема .

Исследователи проблемы оценки системы мотивации персонала в целом и её эффективности в частности рассматривают две группы показателей: количественные и качественные . Соответственно можно выделить и две группы методов оценки:

Оценка мотивации персонала измеряемыми количественными результатами, связанными с производительностью труда конкретного сотрудника, подразделения или организации в целом.

Диагностика экономической эффективности стимулирования трудовых ресурсов, показывает, в какой мере затраты на материальное и моральное стимулирование работников оправданы, произошёл ли прирост продукции, снизилась ли себестоимость . Данный показатель можно рассчитывать за разные периоды: месяц, квартал, год, а также на среднесрочную и долгосрочную перспективу.

Безусловно, для разных отраслей и категорий персонала показатели эффективности стимулирования трудовых ресурсов будут отличаться. Так, например, для сотрудников отдела продаж сравниваются объёмы реализации продукции или услуг, в то время как для работников бухгалтерии этот показатель неприемлем, поскольку данное подразделение на предприятии выполняет обеспечивающую функцию.

Мотивация - это внутреннее состояние человека, связанное с его потребностями, которое влияет на активность, стимулирует и направляет его действия в сторону достижения поставленных целей [7, с. 158]. Современные трактовки мотивации весьма многообразны, что иногда затрудняет её однозначное понимание. Авторы дают разные определения мотивации, исходя из собственной точки зрения.

Стимулирование - это прежде всего внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда,

материальная оболочка мотивации персонала. Вместе с тем, оно несёт в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и работника одновременно. В настоящее время нет более эффективного способа управления персоналом, чем методы материального стимулирования.

Материальные методы мотивации - мотивирование через финансовые вознаграждения, включая не только повышение заработной платы, но и возможность уменьшения или увеличения переменной составляющей дохода (бонусы, дополнительные выплаты, доплаты).

Нематериальные методы мотивации - представляют собой форму вознаграждения, которая напрямую не связана с денежными средствами и материальными благами, но при этом используются ресурсы организации (медицинское страхование, бесплатное питание и туры, подарки для детей на праздники) [1].

На сегодняшний день проблема мотивации и стимулирования персонала довольно широко рассматривается в научной и публицистической литературе. Однако, попытки приспособить классические теории к современности во многом не систематизированы, что затрудняет практическое использование технологий и методов мотивации и стимулирования. Стимулирование сотрудников занимает очень важное место в жизни организации и одно из центральных мест в системе управления персоналом. Стимулирование труда имеет прямое отношение к результатам труда. В современном менеджменте все возрастающее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала.

Разработка и внедрение эффективной системы мотивации в организации в большей степени зависит от компетентности и подготовки менеджера по персоналу и топ - менеджеров организации. Часто возникают проблемы из-за незнания основных принципов стимулирования [3].

Работники испытывают неудовлетворение не столько от размера заработной платы, сколько от её несправедливости и не связанности с результатами их труда. Также существует дисбаланс в зарплате между специалистами разных подразделений и между однородными специалистами на предприятиях одного региона. В результате этого возникает текучесть кадров, нестабильность коллективов и потери предприятия на постоянное обучение новых кадров.

Первое, что руководители пытаются сделать, когда решают мотивировать сотрудников денежными средствами - это разделить заработную плату на две части: оклад и процент, зависящий от результатов работы. Процент может начисляться на основе различных показателей (оборота, прибыли, поступлений денежных средств), а также предусматривать фиксированные бонусы за объемы продаж в определенном диапазоне. Важно отметить, что мотивация и стимулирование необходимо применять как к работникам, так и к руководителям организации. Эффективность мотивации персонала будет зависеть от специфики деятельности самой организации [2].

На основании вышесказанного были разработаны предложения по усовершенствованию методов стимулирования, такие как:

1. Комбинирование премий с путёвкой в санаторий (или другие базы отдыха) для всей семьи наиболее отличившегося сотрудника;
2. Прибавление до 5-ти дней к основному отпуску для сотрудника, который выводит организацию на новый уровень;
3. Премирование в виде подарков;
4. Неденежные формы стимулирования;
5. Гарантирование карьерного роста за выполнение поставленных задач;
6. Персональная и публичная похвала;
7. Создание комфортных условий для труда;
8. Посещение культурно - досуговых мероприятий в рабочее время.

Для улучшения качества стимулирования персонала необходимо внести предложенные методы, которые приведут к достижению поставленных задач организации, поспособствуют профессиональному росту сотрудников.

Таким образом, в любой организации человеческие отношения играют важную роль. От их качества зависит эффективность деятельности организации и достижение целей. Успех всей фирмы зависит от эффективности работы персонала. Для того чтобы сотрудники качественно выполняли свою работу, необходимо обеспечить им благоприятные условия для работы, то есть проводить комплексное стимулирование персонала. Правильное воздействие на трудовой коллектив, его мотивация и стимулирование, позволяют работникам идентифицировать себя с организацией и заинтересоваться в её успешной деятельности.

Выводы по первой главе

В последнее время в образовательной системе происходят изменения, позволяющие педагогу не только раскрыть свой творческий потенциал, но и быть активным участником инновационных процессов в образовании. Одним из методов управления личностью является мотивация, которая воздействует на потребности и желания индивидуума в саморазвитии. Руководитель любого образовательного учреждения ставит перед собой задачу – использовать мотивацию как процесс побуждения педагогических работников к деятельности. Этот процесс, несомненно, ведет педагогов к реализации личностных целей, а также к реализации конечных целей образовательной организации. Грамотно выстроенная система действий образовательной организации по мотивации профессионального развития педагогов, способствует формированию квалифицированных профессиональных кадров в организации. Использование широкого спектра методов стимулирования побуждает к повышению эффективности деятельности, как образовательного учреждения, так и его сотрудников. Как следствие образовательная организация стремится к достижению ею высокого уровня конкурентоспособности на рынке образовательных услуг. По всей работе можно сделать следующие выводы:

1. Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. Мотивация представляет собой готовность (желание) человека выполнять определенную работу при условии, что это удовлетворяет ту или иную его потребность[7].

2. Основными компонентами системы мотивации педагогов в сфере среднего образования являются материальная мотивация, мотив стабильности и защищенности, мотив состязательности, мотивация профессионального развития педагогов и т.д.

3. Профессиональная мотивация и стимулирование педагога к профессиональному развитию является важным элементом системы мотивации в сфере среднего образования. Профессиональная мотивация выступает как внутренний движущий фактор развития профессионализма и личности. Профессиональное развитие, в свою очередь, определяется мотивацией педагогического кадра. В связи с этим мотивация является неотъемлемым элементом процесса профессионального развития. Поэтому для поддержания процесса профессионального развития требуется мотивация, как со стороны самого педагогического работника, так и со стороны внешней педагогической среды.

4. Разработаны рекомендации по совершенствованию системы мотивации педагогов в сфере среднего образования общеобразовательной школы путём создания организационных условий, способствующих повышению мотивации педагогов. В них вошли разноплановые мероприятия, призванные комплексно воздействовать на повышение эффективности труда педагогических работников: - денежное стимулирование (оплате труда, стимулирующие выплаты за результативность деятельности учителей); - нематериальное стимулирование (нематериальное стимулирование, педагогов конкурсы для педагогов); - работа по созданию комфортных условий труда (профессиональные конкурсы, акции, вручение почечных грамот и благодарственных писем, флешмобы, видеоролики об учителях от учеников и т.д.); - сохранение и улучшение психологического климата в коллективе (почечные грамоты и благодарственные письма, подготовка документов для награждения педагогов грамотами, ведомственными наградами, психологическая поддержка педагогов, поздравление работников с днем рождения, вручение подарков к календарным и профессиональным праздникам, корпоративные мероприятия); - социальная поддержка работников и их семей (бесплатное посещение педагогами тренажерного зала, бассейна, проведение медицинских осмотров, оформление путёвок для

бесплатного оздоровления и отдыха детей педагогов и т.д.). - развитие кадрового потенциала (внедрение методических семинаров, практикумов, мастер-классов, создание рабочих творческих групп учителей по направлениям, назначение руководителей, создание плана-графика повышения квалификации педагогов, наставничества молодых педагогов, тьюторское сопровождение введения ФГОС, выпуск сборника методических рекомендаций, конкурсы «Учитель года», «Самый лучший классный» и др.).

Конечная цель реализации Программы — достижение и поддержание высокого уровня качества образовательного процесса и постоянное профессиональное развитие педагогов. Используя весь спектр мотиваторов, акцент мы старались делать на нематериальные виды вознаграждения, стремясь тем самым развить у педагогов потребность к профессиональной самоактуализации. Благодаря мерам совершенствования системы мотивации педагогов в сфере среднего образования общеобразовательной школы есть возможность повышения ценностей нематериальных средств поощрения результатов педагогического труда, активизирована работа по закреплению молодых специалистов в школе и организована деятельность по обобщению и распространению педагогического опыта на неформальной основе (то есть по инициативе педагогов). Среди молодых специалистов школы возростёт интерес к управленческой деятельности, появится стремление осваивать эффективные приемы менеджмента в области образования.

**ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ МОТИВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ
ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ МДОУ «ДЕТСКИЙ САД №18
«РОСИНКА» С. ФИЛИМОНОВО**

2.1 Характеристика объекта

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является предприятие по обработке стекла и производству мебели.

МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново – муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение

Ниже представлены контактные данные предприятия:

а) юридический адрес: 456418, Челябинская область, Чебаркульский район, село Филимоново, ул. 8 Марта, д.8 - а

б) фактический адрес: 456418, Челябинская область, Чебаркульский район, село Филимоново, ул. 8 Марта, д.8 - а

в) телефон: [+7\(351\)684-91-28](tel:+7(351)684-91-28)

г) Email:detskiysadrosinka18@mail.ru [32].

Дата создания предприятия: 15.07.1979 г. Сроки деятельности составляют 45 лет.

О

р

г □ деятельность МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново регламентирует Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации"

и □ учредитель МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново
з Муниципальное образование «Чебаркульский муниципальный район»;

а □ организация имеет круглую печать, с указанием ИНН\КПП и
н Наименование на русском языке;

и

о

н

н

□ управляет организацией заведующий Колчина Екатерина Сергеевна

Особенностью МДОУ «Детский сад №18 «Росинка» с. Филимоново является:

- индивидуальный подход к каждому воспитаннику;
- доступная среда;
- высокое качество;
- профессиональные педагоги.

Организационная структура организации представлена в приложении Д. Организационная структура предприятия имеет линейно-функциональную структуру. Общая численность персонала на начало 2023 г. составила 38 человек.

Руководство предприятием принадлежит заведующему. Напрямую в его подчинении находятся старший воспитатель и завхоз.

Основным недостатком организационной структуры является отсутствие отдела кадрового менеджмента.

Таким образом, управлением персонала и планированием труда занимается заведующий.

Заработная плата всех сотрудников состоит из фиксированного оклада, а также различных надбавок (категория, стаж, сельские, Уральский коэффициент).

В организации разработано Положение о персонале, которое направлено на регламентацию и регулирование основных правил и обязанностей сотрудников МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново. Положение о сотрудниках МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново представлено в приложении Е.

Основные направления деятельности МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново:

□ Осуществление образовательной деятельности, направленной на развитие детей дошкольного возраста от 1,5–7 лет

□ Укрепление здоровья воспитанников, коррекция нарушений физического (ОВЗ и иные нарушения здоровья) и психического (ТНР) здоровья.

Целевая аудитория организации на 65% состоит из женщин и 35% из мужчин. Основная возрастная группа – 25-34 года (рисунок 2).

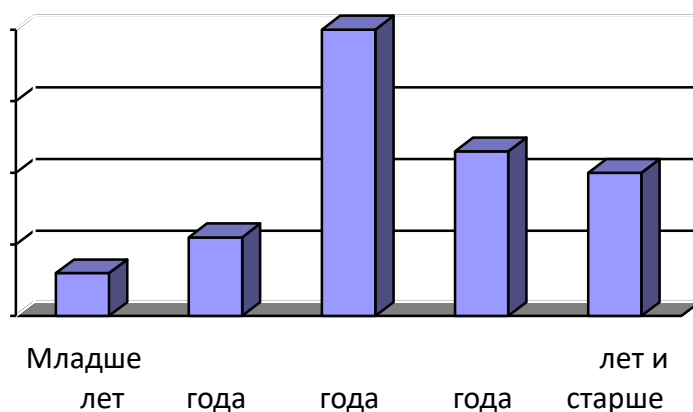


Рисунок 2 – Возрастная структура целевой аудитории МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново

Главные конкуренты организации: МДОУ с. Кундравы :

Анализ внешних и внутренних факторов среды МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново представлен в таблице 1.

Таблица 1 – SWOT-анализ ООО «Стекло-Арт»

Сильные стороны организации	
-----------------------------	--

<p>Опытные специалисты по работе с трудными детьми;</p> <p>Широкий выбор дополнительного обучения;</p> <p>Индивидуальный подход к каждому ребёнку;</p> <p>Использование новейшего интерактивного оборудования</p>	
Слабые стороны предприятия	Угрозы рынка
<p>Недостатки в бюджетирование ;</p> <p>Нет ясных стратегических направлений;</p> <p>Отсутствие рациональной мотивационной политики.</p>	<p>Малая рождаемость;</p> <p>Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов;</p>

Благодаря квалификации и опыту своих сотрудников, широкому ассортименту дополнительных услуг, а также благодаря высокому уровню сервиса и индивидуальному подходу к каждому родителю и ребёнку имеет возможность выйти на новый уровень, и увеличить количество детей с соседних поселений.

Основными слабыми сторонами организации стали: недостатки в финансирование, отсутствие стратегических направления и главным образом не разработанность рациональной мотивационной политики.

Проведенный SWOT-анализ МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново показал, что устранить свои недостатки предприятие может благодаря участию в грантах и внебюджетных конкурсах ,для повышения финансирования, формированию четких стратегических направлений развития, формированию рациональной мотивационной политики. Тем самым организация сможет повысить эффективность своей деятельности.

В приложении Ж представлены основные экономические показатели деятельности МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново, их динамика за последние 3 года (2021-2023 гг.).

Анализ экономических показателей деятельности МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново показывает незначительное увеличение выручки от дополнительных платных услуг (рисунок 3).

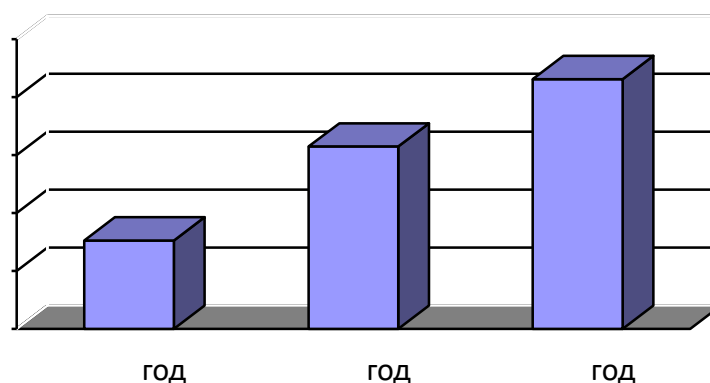


Рисунок 3 – Выручка от дополнительных платных услуг, тыс. руб.

Одновременно с этим наблюдается снижение значение показателя себестоимости оказываемых услуг, в первую очередь это связано со снижением затрат на персонал (затраты на обучение) (рисунок 4).

Необходимо отметить, что на обучение ежегодно отправляется все меньшее количество сотрудников.

Заметно, что руководство компании поставило перед собой цель – максимальное снижение издержек.

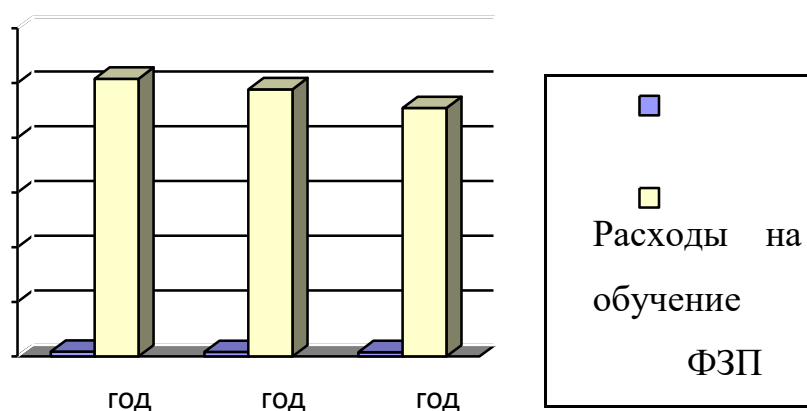


Рисунок 4 – Затраты на персонал в МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново тыс. руб.

Особое внимание необходимо уделить анализу обеспеченности организации МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново основных категорий профессий (таблица 2).

Таблица 2 - Анализ структуры персонала по категориям (2020-2022 гг.)

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменения	
				2022 к 2021, %	2023 к 2022, %
Общая численность персонала, в т.ч.:	35	34	36	2,86	5,89
Руководители	1	1	1	0	0
Специалисты	14	14	14	0	0
Рабочие	20	19	21	5	10,53

Анализ структуры персонала по категориям показывает оптимальное соотношение разных категорий персонала. Чтобы предприятие эффективно работало, на одного руководителя должно приходиться 7 ± 2 подчиненных. Это правило распространяется на руководителей всех уровней.

Далее сделан анализ качественного состава сотрудников МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново по уровню квалификации.

Квалификационный уровень сотрудников во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования и т.д. (таблица 3).

Таблица 3 - Качественный состав персонала (2022-2023 гг.)

Показатель	2022 г.		2023 г.		Изменения	
	Численность на конец года	Уд. вес, %	Численность на конец года	Уд. вес, %	2020 к 2021, %	2023 к 2022, %

Общая численность персонала Из них:	34	100	36	100	95	2
Мужчины	6	17,65	6	16,6	94	1,05
Женщины	28	82,35	28	77,7	100	4,65
До 20 лет	0	0	0	0	0	0
От 20 до 30 лет	1	3,4	1	3,4	0	0
от 30 до 40 лет	5	14,70	7	19,44	4,74	4,74
от 40 до 50 лет	15	14,70	15	14,70	0	0
от 50 до 60 лет	13	38,23	13	14,70	0	0
Образование:						
Начальное профессиональное	0	0	0	0	0	0
Среднее профессиональное	22	64,70	24	66,7	2	2
Высшее	12	35,29	12	33,3	1,99	1,99
Стаж работы в МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново						
До 3 лет	3	8,82	5	13,89	5,07	5,07
От 3 до 10 лет	16	47,05	16	44,45	2,6	2,6
От 10 и больше	15	44,11	15	41,67	2,44	2,44

Анализ качественного состава персонала МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново показывает стабильность, большую часть сотрудников составляют женщины в возрасте от 40 до 50 лет, стаж работы, которых в основном превышает 10 лет. Это говорит о профессионализме и стаже работы сотрудников. Большая часть сотрудников, а именно – рабочие, обладают средним профессиональным образованием, все педагоги обладают

высшим образованием, что позволяет говорить о достаточной компетентности рабочего коллектива организации.

Итак, анализ экономических показателей МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново показывает незначительное увеличение выручки от дополнительных платных услуг и увеличении списочного состава детей. Одновременно с этим наблюдается снижение затрат на персонал (фонд оплаты труда и затраты на обучение). Показатели использования рабочего времени в

о

р

г

а

н

и

з

а

ц

и

и

в

ы

с

о

к

и

.

А

н

а

л

и

з

2.2 Мотивационная политика организации МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново.

В современном мире мотивация играет важную роль в управлении персоналом и определяет возможности формирования эффективного менеджмента. В данном пункте проведён анализ кадровой политики, были выявлены результаты исследования о наличии и сформированности мотивационной политики в МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново.

В организации МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново целенаправленно никто не занимается планированием и управлением мотивационной политикой. За поощрения, наказания, обучение и нормирование труда сотрудников отвечает заведующий.

Таким образом, можно сказать, что мотивационная политика на предприятии не разработана.

Анализ кадровой политики МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново производился по разработанному на предприятии документу – Положению о персонале, которое представлено в приложении Е.

В сложившейся ситуации исследование мотивационной политики следует сосредоточить на анализе управленческих подходов и инструментов, применяемых на предприятии заведующим. В частности, дана характеристика следующих основных элементов:

- подход к управлению централизован, что не дает сотрудникам предприятия чувствовать себя достаточно свободно и комфортно, планирование и нормирование труда достаточно жесткое;
- отсутствует система оценки персонала;
- обучение сотрудников и повышение квалификации происходит хаотично и спонтанно;
- система служебно-профессионального продвижения на предприятии неэффективна, так как руководство не занимается повышением

квалификации своих сотрудников и не создает на предприятии новые рабочие места;

- □ режимы труда и отдыха не сбалансированы.

Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования.

МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда: обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, о введении новых и изменении установленных условий оплаты труда сотрудники извещаются не позднее, чем за два месяца.

Организация использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Индивидуальная заработная плата сотрудников МДОУ определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами производственно-хозяйственной деятельности предприятия и максимальным размером не ограничиваются.

В МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново используются следующие способы мотивации: а) материальные способы мотивации.

Заработная плата рассматривается как основной материальный стимул.

Она складывается из следующих составляющих:

- оклад. Рассматривается как базовая ставка заработной платы любого сотрудника. Довольно жестко привязан к тарифной сетке, что способствует его положению на иерархической лестнице власти;

- индивидуальная премия. Сумма определяется линейным руководителем, может составлять 10 – 40 % оклада. Представляет собой элемент системы мотивации, направленный на развитие личных достижений;

- целевые премии. Представляет собой систему награждений, направленную на потребности признания и элементарное поощрение за участие в важных мероприятиях.

б) нематериальные способы мотивацией:

□ доска почета. Представляет собой метод мотивации, направленный на потребность признания. На доску попадают сотрудники, отличившиеся за истекший период;

□ почетные грамоты. Представляют собой систему награждений, направленную на потребности признания и принадлежности. Почетными грамотами награждаются сотрудники за особые заслуги в организации;

□ объявление благодарности. Представляет собой систему вознаграждений, направленную на потребности признания. Кроме того, дает положительные ориентиры для остальных сотрудников.

□ курсы повышения квалификации. Представляет элемент системы, направленный на потребность роста;

□ групповые мероприятия, как правило, приурочиванию к праздникам.

Представляет элемент системы, направленный на потребность причастности.

Для исследования сложившейся мотивационной политики в МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново было проведено исследование, с использованием анкетирования. Исследование проводилось в ноябре-декабре 2023 года. Для полноценного исследования в исследовании приняли участие все сотрудники МДОУ.

Для начала проанализированы общие вопросы мотивационной политики МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново.

В соответствии с полученными результатами анкетирования были составлены диаграммы 13 и 14, в которых показана оценка данная сотрудниками организационных и мотивационным факторам, применяемым в существующей в организации системе мотивации. Некоторые из организационных факторов (такие как уровень зарплаты, справедливость руководителя, лояльность организации к сотрудникам, правила распределения отпусков) стали причиной наибольшего количества нареканий со стороны респондентов. В отношении факторов мотивационных, то здесь наибольшее

недовольство у сотрудников вызвал фактор ощущение развития в организации, признание заслуг руководством и материальная ответственность. Этот показатель говорит о том, что рост недовольства у многих сотрудников вызывает отсутствие доверия, им важно чувствовать ответственность за свою работу.

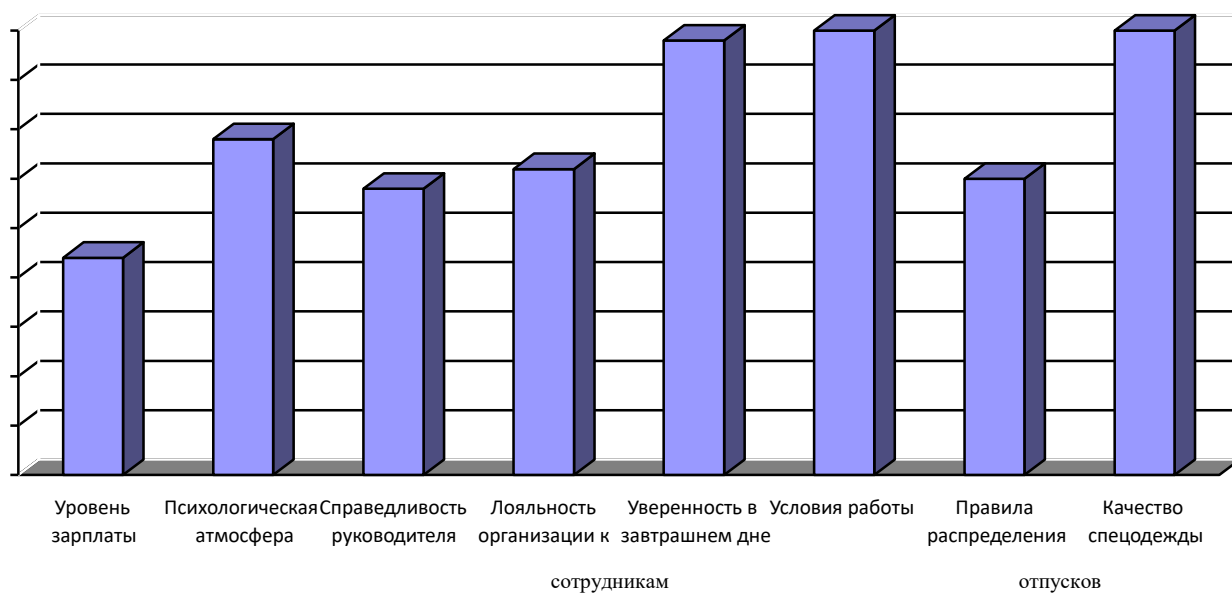


Рисунок 7 – Оценка сотрудниками организационных факторов, баллы

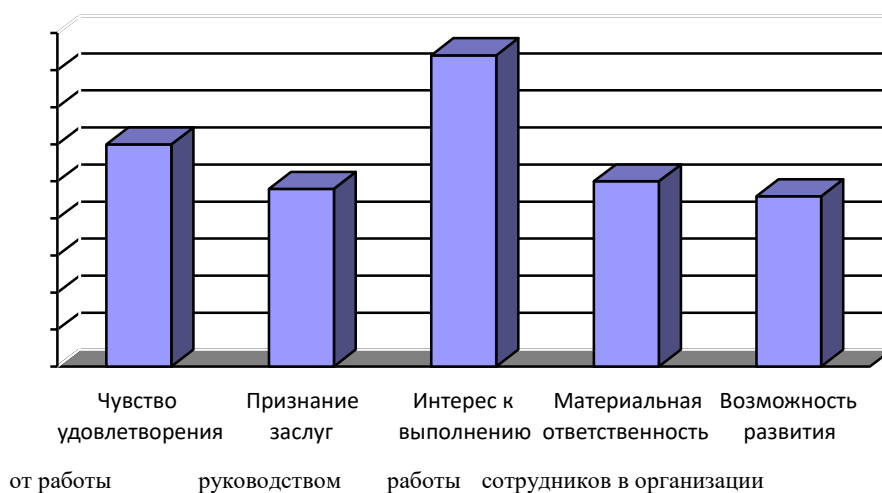


Рисунок 8 – Оценка сотрудниками мотивационных факторов, баллы

В результате ответа на вопрос «Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы?» были получены следующие ответы (рисунок 9).

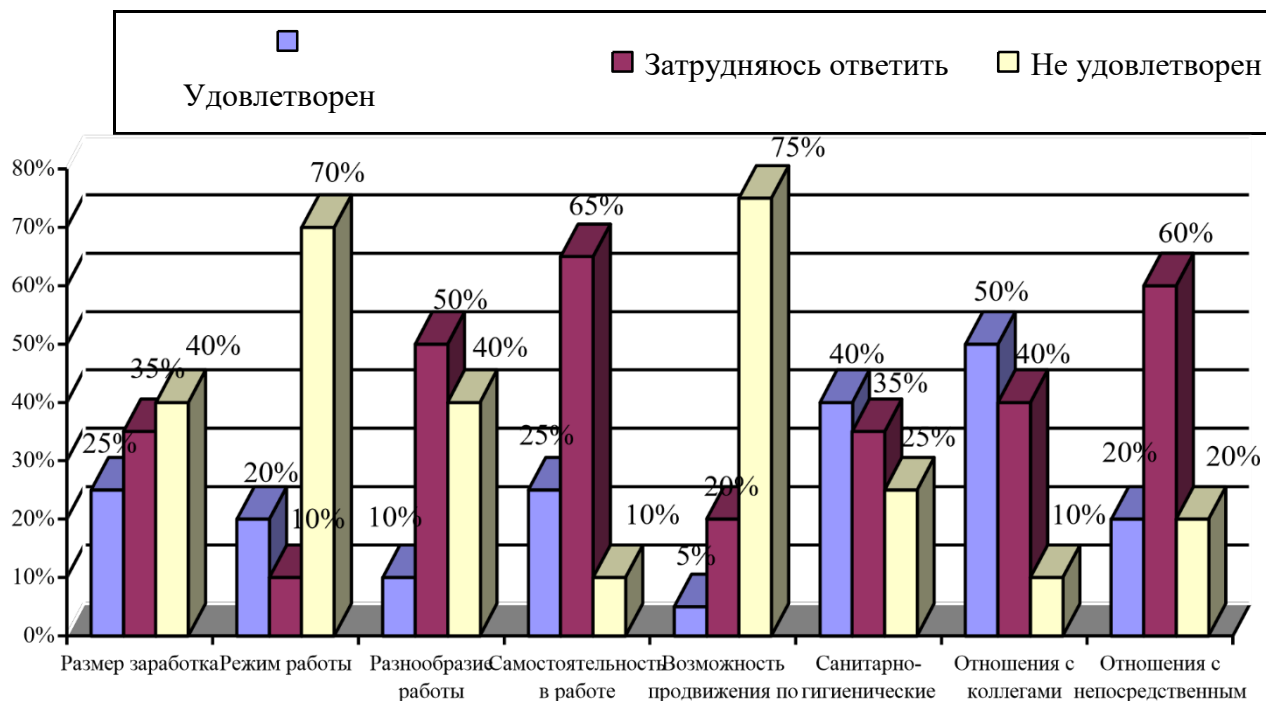


Рисунок 9 – Степень удовлетворенности персонала МДОУ различными составляющими материального и нематериального стимулирования

Здесь выявлено, что в большей степени сотрудники удовлетворены отношениями с коллегами (50%), а не удовлетворены режимом работы (70%) и возможностью продвижения по службе (75%).

Основными недостатками в работе персонала МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново являются: отсутствие возможности персонала по карьерной лестнице, режим работы, размер заработка, разнообразие работы. Из этого следует, что руководству следует разработать более эффективный режим труда для сотрудников, отнестись индивидуально к каждой должности, в данной организации это возможно реализовать в силу ее небольших размеров. Также необходимо заняться политикой продвижения сотрудников, так как этой сферой кадровой политики никто на предприятии не занимается.

В результате анализа распределения ответов на данный вопрос было выявлено, что одна треть сотрудников планирует продолжать работать на прежней должности, но другая треть планирует перейти в другую организацию без смены специальности, что говорит, о высокой доле

неудовлетворенности собственной работой среди сотрудников. В этой связи необходимо повышать лояльность сотрудников путем реализации эффективной мотивационной политики предприятия.

Таким образом, для улучшения характеристик предприятия необходимо разрабатывать социальную политику в организации для удовлетворения всех социальных нужд, необходимо позаботиться о достойном и возможном для предприятия материальном стимулировании сотрудников.

Ответы на открытый вопрос «Что, по Вашему мнению, препятствует полной реализации Ваших должностных обязанностей на данном рабочем месте?» были очень разнообразными, основные из них выделены и внесены в диаграмму на рисунке 17.

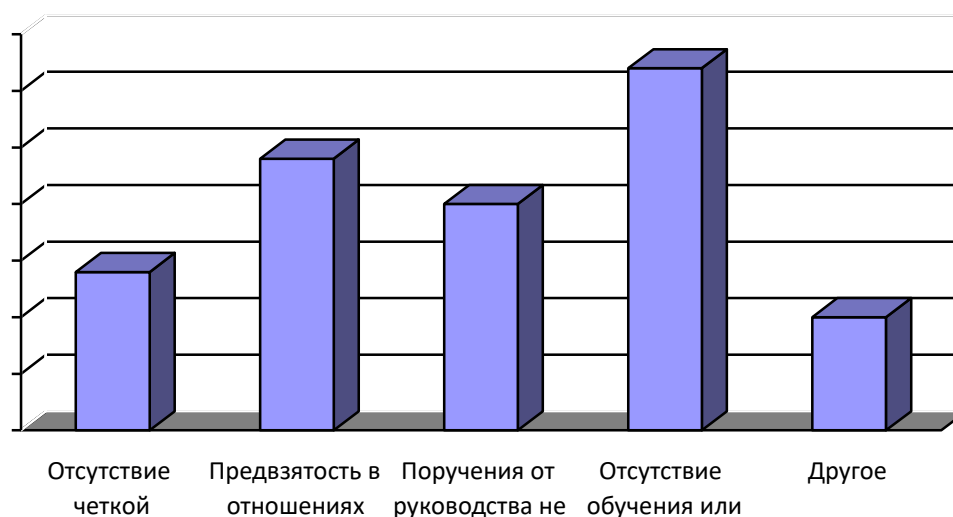


Рисунок 10 – Определение основных препятствий для выполнения сотрудниками их должностных обязанностей

Анализ представленного выше вопроса показывает, что отсутствие грамотно выстроенной системы обучения и повышения квалификации на предприятии замедляет, по мнению сотрудников развитие их карьеры.

На рисунке 11 представлено распределение ответов на вопрос «Какой из видов мотивации вас заинтересует в первую очередь?». Выбрать можно было 5 вариантов ответов.

Анализ наиболее интересных мотиваторов для сотрудников МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново показывает, что на первом месте стоят доплаты (премии, бонусы) (52%), на втором месте обучение (38%), оплата за проезд (30%) на третьем месте, затем идут корпоративные праздники (28%) и бесплатная или частичная оплата путевок (24%). Аналогично предыдущему анализу вопроса, сотрудникам не хватает материального стимулирования, необходимо разработать эффективную мотивационную политику, которая бы смогла удовлетворить все потребности коллектива.

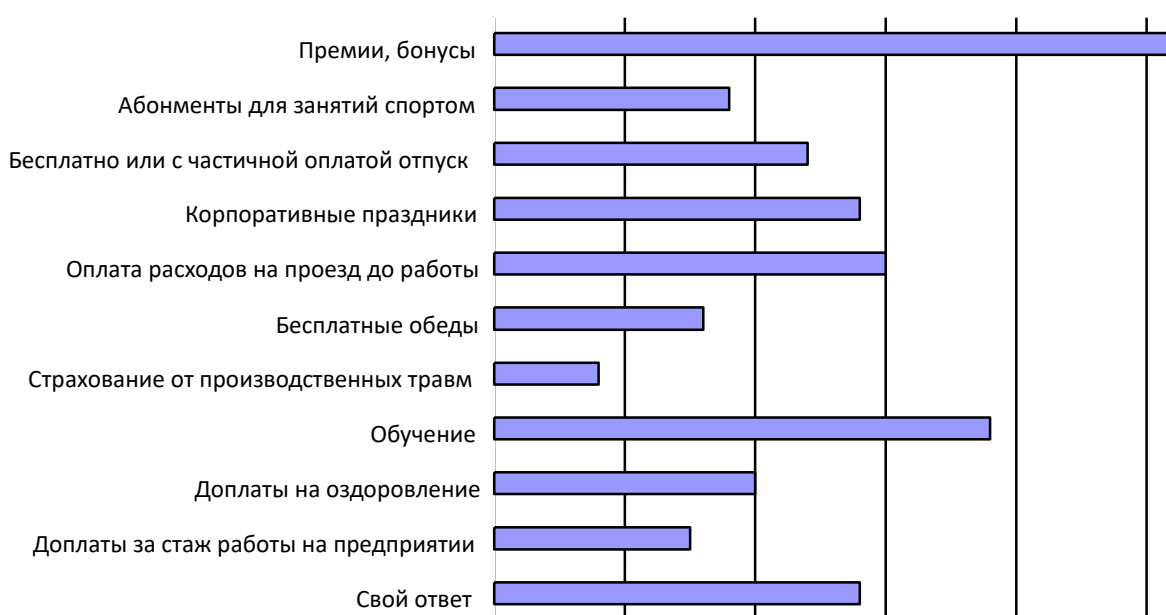


Рисунок 11 – Выбор респондентами определенных методов мотивации

Анализ критериев работы, приносящей чувство удовлетворения сотрудникам организации, показал, что главным образом сотрудникам необходимо от работы получать интересные задания (40%) (рисунок 12).

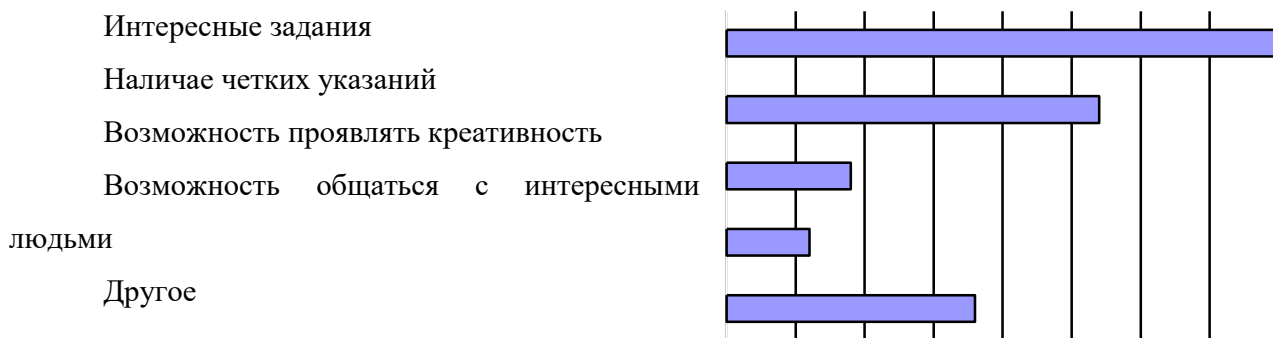


Рисунок 12 – Выбор респондентами критериев работы, которая приносит им чувство удовлетворения

В организации МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново также был реализован такой вид исследования, как интервьюирования. Для этого привлекались 3 сотрудника, разных категорий должностей, для более глубокого анализа исследования мотивационной политики предприятия.

Вопросы и результаты интервьюирования сотрудников МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Интервьюирование сотрудников МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново

Вопрос	Ответ: Специалисты (Воспитатель)	Ответ: Специалисты (Музыкальный руководитель)	Ответ: Рабочие
Что Вас стимулирует работать наиболее эффективно?	Достойная оплата труда	Желание личного и карьерного роста	Достойная оплата
Что Вам нравится в работе?	Личное рабочее место	Рабочий процесс	Отношения в коллективе
Почему Вы выбрали именно эту организацию?	Устроили условия работы	Пошел работать по специальности	Больше некуда
Что может побудить Вас уволиться?	Здоровье	Снижение оплаты труда	При наличии

			более выгодного предложения
Какие, на Ваш взгляд, способы мотивации персонала универсальны, а какие действуют не всегда?	+Уверенность сотрудника, что он работает в достойной организации и его труд вознаграждается справедливо - Моральное поощрение	+Вознаграждение эффективности Выговоры	+Развитие через обучение - Выражение благодарности
Что было взято за основу системы мотивации в Вашей организации?	Принцип конкуренции и соревнования	Материальная заинтересованность	Заработная плата

Результаты интервьюирования выявили следующие факторы мотивационной политики, которые должны быть развиты в МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново система материального стимулирования;

- карьерный рост и повышение квалификации сотрудников;
- благоприятные взаимоотношения внутри коллектива.

2.3. Разработка механизма стимулирования персонала как элемент мотивационной политики

В современных условиях система мотивации является важной составляющей обеспечения эффективной работы организации. В настоящее время одной из актуальных проблем деятельности организации является управление стратегическими изменениями. Способность вовремя измениться и при этом мотивировать персонал является важным и необходимым для организации. Это один из факторов успеха деятельности организации. Руководитель должен уметь владеть мастерством убеждения. Одной из важных задач руководителя найти баланса между необходимыми изменениями и стабильностью [3, с. 201].

Сегодня нужно уметь мотивировать сотрудников не только помощью финансов, но и с помощью внутренних и этических привязанностей, воспитывать любовь ко всей деятельности организации. Квалификация, преданность специалистов также являются факторами, которые определяют успех организации. Важным элементом эффективного управления является определение общей цели, на достижение которой будут направлены усилия всех сотрудников, благодаря которой сформируется корпоративный дух организации. Руководитель должен мотивировать свой персонал, а также правильно планировать работу. Мотивация – стратегия, которая преодолевает кризис труда, основана на долговременном воздействии на сотрудника организации, для достижения изменений по заданным параметрам структуры его интересов. Главную роль в процессе управления организацией является реализация стратегии управления персоналом.

Необходимо, чтобы руководитель понимал следующие закономерности [1, с. 23]: – об изменениях и реализации стратегии должны быть уведомлены все сотрудники организации. В процесс выполнения и формирования стратегии, необходимо добиться неформального вовлечения всех сотрудников в процесс; – руководство организации должно сформировать план в области

реализации стратегии в виде установок и приказов по состоянию и развитию трудового потенциала. Обеспечивать поступление оборудования, оргтехники, материальных и финансовых ресурсов, а также записывать достижение каждой цели. Стратегическое управление персоналом – область науки, которая необходима для обеспечения стабильности развития в организации в постоянно меняющихся условиях внешней среды [4, с. 203].

Стратегические изменения, которые могут возникать в организациях: – формы отбора, новые методы, аттестации персонала; – разработка новых квалификационных требований к персоналу: – разработка новых форм обучения, планирования карьеры и служебного продвижения. В процессе изменений необходимо мотивировать персонал. Дополнительным мотивом и стимулом для работника является цели деятельности организации или подразделения, которые доведены до каждого работника. Участие работника в определении критериев своей собственной деятельности является мощным стимулом для работы по достижению поставленных целей [5, с. 102].

Эффективность системы мотивации организации создается путем взаимодействия двух элементов: системы оплаты труда и позитивной организационной культуры, ориентированной на творческое участие каждого работника организации. Рассмотрим эффективные изменения, которые необходимо внедрить в организации для управления и мотивации персонала.

1. Необходимо создать эмоциональный климат в компании, который будет способствовать переменам в коллективе и во внешней среде.

2. Руководитель должен вовлекать своих сотрудников в процесс изменений.

3. Необходимо постоянно поддерживать темп изменений и закрепить достигнутые результаты. Экономическая эффективность мотивированного персонала позволит организации: – снизить затраты на управление; – потребуются меньше контроля над качеством выполняемых работ; – быстрее достигнуть цели организации. Мотивированные сотрудники считают себя

частью компании и цели компании – это их цели. Сотрудникам легко и быстро можно объяснить необходимость изменений и нововведений.

Система документации по мотивации и стимулированию персонала, которая разрабатывается в МДОУ, оформлена обычно в виде локальных регламентирующих положений и нормативных актов. Рассмотрим основные внутриорганизационные регламенты и нормативные документы, которые определенным образом отражают подсистему мотивации и стимулирования труда, ее различные составляющие. К основным регламентам и нормативным актам можно отнести следующие документы: «Правила внутреннего трудового распорядка», «Штатное расписание», «Трудовой договор», «Коллективный договор», «Положение об оплате труда», «Положение о мотивации персонала», «Должностная инструкция» и другие разработки [3].

1. Правила внутреннего трудового распорядка. Правила внутреннего трудового распорядка – регламентированный документ в виде нормативного акта, разработанный в соответствии с положениями ТК РФ и уставом предприятия. Он является одним из самых важных документов в организации. Этот документ обязана иметь любая компания. В нем регламентируется порядок приема и увольнения сотрудников предприятия, также меры взыскания и поощрения работников и администрации, другие вопросы. Ознакомиться с данным нормативным актом обязаны все сотрудники под подпись или расписку. Правила внутреннего распорядка не должны противоречить действующим законам государства, Конституции РФ, трудовому законодательству, территориальным и региональным соглашениям, уставу организации, коллективному договору. Этот документ разрабатывается для совершенствования условий труда работников предприятия, но никогда для ухудшения. При нарушении вышеизложенных правил, на работодателя может быть возложена административная ответственность.

2. Штатное расписание. Штатное расписание- это документ, в котором закреплена должностная и численная состав персонала, и рассчитан фонд

заработной платы организации. Форма документа унифицирована, оформляется на специальном бланке. На документе обязательно должны быть реквизиты организации. На основании штатного расписания, как правило, рассчитывается фонд оплаты труда персонала.

3. Трудовой договор. Трудовой договор - соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя.

4. Коллективный договор. Коллективный договор - правовой акт, регулирующий социальнотрудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей (по определению статьи 40 ТК РФ).

Коллективный договор на предприятии заключают работодатель и профсоюз работников или полномочные представители работников, если работники не объединились в профсоюз. В коллективный договор должны и могут включаться взаимные обязательства сторон по следующим вопросам: – форма, система и размер заработной платы труда работника, денежные вознаграждения, пособия, компенсация, доплаты; – механизм регулирования оплаты труда исходя из роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определённых коллективным договором; – условия высвобождения работников; – обучение и переобучение работников организации; – продолжительность рабочего времени и времени отдыха, отпусков; –

улучшение условий и охраны труда молодёжи, женщин и других работников;
– добровольное и обязательное медицинское страхование; – соблюдение интересов работников при приватизации предприятия, ведомственного жилья;
– охрана здоровья работников на производстве; льготы для работников, совмещающих работу с обучением, – другие, отражающие специфику труда факторы.

5. Должностная инструкция. Должностная инструкция- это основной организационно-правовой документ, определяющий задачи, функции, основные обязанности и ответственность сотрудников, при осуществлении им служебной деятельности согласно занимаемой должности. Должностная инструкция, должна составляться по каждой штатной должности, носить обозначенный характер, объявляться под расписку при заключении контракта, при перемещении на другую должность, при временном исполнении обязанности по должности

6. Положение об оплате труда. Положение об оплате труда – локальный нормативный документ (акт), утверждаемый руководителем организации. Основная цель данного документа представить применяемые в организации механизмы расчета и выплаты заработной платы. Достаточно часто в этом положении указываются не только правила расчета и выплаты заработной платы, но и система премирования, применяемая в организации. Положение об оплате труда, как правило, включает в себя оплату труда штатных работников, оплату производственной деятельности, оплату предпринимательской деятельности, ограничения, начисления и порядок выдачи ЗП, оплату социального пакета, премирование работников [9]. Следует заметить, что, положение об оплате труда не является обязательным документом организации: большая часть его норм уже включены в правила внутреннего трудового распорядка, или в коллективный договор, или в трудовой договор.

7. Положение о мотивации труда персонала. Положение о мотивации персонала – это локальный акт, который разрабатывает работодатель. Положение о системе мотивации труда персонала включает в себя виды материального и нематериального стимулирования труда персонала организации.

8. Положение о материальной мотивации. Положение о материальной мотивации – это локальный документ организации не является обязательным. В нем отражена система материального стимулирования труда в денежной и не денежной формах. Денежная форма: зарплата; различные премии; дивиденды сотрудникам при распределении прибыли компании; доплаты, надбавки, компенсации, возможность получить ссуду или льготный кредит и другие. Не денежная форма мотивации труда персонала: медобслуживание, профессиональное страхование, получение путёвок для оздоровления; организованное питание; компенсация части расходов работника, например, транспортных, на услуги связи, аренду жилья, переезд и прочее; качественная организация труда; улучшение условий труда и другие.

9. Положение о нематериальной мотивации, также является локальным, необязательным документом. Под нематериальным стимулированием понимается поощрение работников без использования больших денежных ресурсов. Именно этот вид мотивации в последнее время стал более востребован и эффективен. Для многих людей важны такие виды мотивации, как карьерный рост, комфорт на рабочем месте, дружелюбная атмосфера внутри коллектива. Если компания заинтересована в своих сотрудниках, они ответят тем же. Нематериальное стимулирование трудовой деятельности поможет работникам более уверенно себя чувствовать в организации, а также повысит уровень лояльности. Среди перечисленных документов особое внимание требуют те, которые относятся к материальному стимулированию труда персонала, поскольку в отличие от других положений и актов эти документы отражают прямое материальное (денежное) вознаграждение за

труд, а не косвенное (опосредованное) отношение к процессу мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала.

«Положение об оплате труда - это один из внутренних документов работодателя. Он необходим не только для описания применяемой системы расчета и вознаграждения за труд, но и для закрепления в организации система материального стимулирования и поощрения работников. Обойтись без 133 такого документа можно только в одном случае - если все условия оплаты труда описаны в трудовых договорах с работниками или в коллективном договоре либо все работники фирмы трудятся в условиях, исключающих какие-либо отклонения от обычных (не работают сверхурочно, в ночное и праздничное время). В этом случае можно отдельное положение не оформлять. В законодательстве нашей страны отсутствует безусловное требование о разработке и применении положения об оплате труда для каждого работодателя. Не установлены и какие-либо требования к форме, виду и содержанию этого документа» [6].

С точки зрения специалистов по мотивации и руководителей компаний совершенная система документации по мотивации и стимулированию персонала должна иметь следующие преимущества: – повышать привлекательность организации; – иметь понятные правила формирования зарплаты, что делают персонал более заинтересованным и лояльным к предприятию; – материальная мотивация персонала должна быть гибкой и стать действенным инструментом управления персоналом; – при разработке системы мотивации и стимулирования должны использоваться понятные критерии оценки сотрудников, ориентированные на достижение личных целей и целей организации; – снижение числа социальных конфликтов, связанных с неудовлетворенностью системой оплаты труда и другие [31, 100].

Регламентация процесса мотивации означает установление определенных правил, инструкций, нормативов, которые основаны на объективных закономерностях и возможностях развития и совершенствования

всей системы управления персоналом, в которой важнейшую составляющую (подсистему) играет направление мотивации и стимулирования персонала организации. Мотивация персонала в организации регламентирована Трудовым кодексом РФ, а именно следующими статьями:

Раздел VI. Оплата и нормирование труда

Глава 20. Общие положения Статья 129. Основные понятия и определения Статья 130. Основные государственные гарантии по оплате труда работников

Глава 21. Заработная плата 134 Статья 133. Установление минимального размера оплаты труда

Статья 133.1. Установление размера минимальной заработной платы в субъекте Российской Федерации

Статья 134. Обеспечение повышения уровня реального содержания заработной платы

Статья 137. Ограничение удержаний из заработной платы

Статья 138. Ограничение размера удержаний из заработной платы

Статья 144. Системы оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений

Статья 152. Оплата сверхурочной работы

Статья 153. Оплата труда в выходные и нерабочие праздничные дни

Статья 162. Введение, замена и пересмотр норм труда Раздел VIII. Трудовой распорядок. Дисциплина труда

Статья 191. Поощрения за труд Раздел IX. Квалификация работника, профессиональный стандарт, подготовка и дополнительное профессиональное образование работников

Статья 195.1. Понятия квалификации работника, профессионального стандарта

Статья 196. Права и обязанности работодателя по подготовке и дополнительному профессиональному образованию работников, по направлению работников на прохождение независимой оценки квалификации

Статья 197. Право работников на подготовку и дополнительное профессиональное образование, на прохождение независимой оценки квалификации.

Повышение мотивации работников является одним из основных направлений развития предприятия. Чем выше мотивация сотрудников, тем лучше они работают, и тем более высокую прибыль получает предприятие. Основываясь на результатах проведенных исследований, можно рекомендовать для повышения адаптации работников, имеющих системный тип адаптации, использовать следующие меры и способы мотивации: – Вовлекать в разработку и внедрение новшеств, освоение нововведений, участие в творческих конкурсах, конкурсах мастерства . – Увеличить долю общественного поощрения и признания их заслуг: устная благодарностью, объявленная руководством в присутствии коллег, грамота, сертификат качества, Доска почета, личное внимание руководителя и стремление помочь сотруднику, предоставление дополнительных льгот. – Улучшить комфортность условий труда данных работников. – Совершенствовать систему организации структурированности их работы. – Активно пропагандировать миссию и цели предприятия, объединять вокруг общих значимых задач, так как общая объединяющая цель формирует основу для плодотворных взаимоотношений и эффективной работы. – Обеспечить их участие в работе творческих команд или/и проектных групп. – Систематически изучать мнение работников через опросы, анкетирование, создание «почты доверия». – Организовывать встречи руководства с сотрудниками, где могут быть высказаны взаимные претензии и найдены пути к их устранению: проект «копилка идей для мотивирования». Для повышения адаптации работников, имеющих адаптацию по внутреннему критерию, эффективными будут следующие меры и способы мотивации: – Повышать престижность выполняемой работы, ее общественно-полезную значимость. Организовать работу таким образом, чтобы работники могли воспринимать ее

как интересную и/или полезную. – Для повышения интересности работы, обеспечить переход на выполнение работы с использованием нового оборудования и/или компьютерных программ. – Улучшить комфортность условий труда данных работников. – Совершенствовать систему организации структурированности их работы. – Активно пропагандировать миссию и цели предприятия, объединять вокруг общих значимых задач. – Систематически изучать мнение работников через опросы, анкетирование, создание «почты доверия». – Организовывать встречи руководства с сотрудниками, где могут быть высказаны взаимные претензии и найдены пути к их устранению: проект «копилка идей для мотивирования». – Вовлекать в разработку и внедрение новшеств, освоение нововведений, участие в творческих конкурсах, конкурсах мастерства и т.п. – Увеличить долю общественного поощрения и признания их заслуг: устная благодарностью, объявленная руководством в присутствии коллег, 154 грамота, сертификат качества, Доска почета, личное внимание руководителя и стремление помочь сотруднику, предоставление дополнительных льгот.

Для повышения адаптации работников, имеющих адаптацию по внешнему критерию, эффективными будут следующие меры и способы мотивации: – Проводить корпоративные мероприятия, которые будут способствовать укреплению хороших отношений между сотрудниками внутри коллектива и налаживанию взаимопонимания с руководством. Но важно учитывать интересы сотрудников и не принуждать их к участию в этом, если они ещё психологически не готовы. – Назначать на руководящие должности, привлекать к выполнению организаторской работы, требующей влияния на коллектив. – Улучшить комфортность условий труда данных работников. – Совершенствовать систему организации структурированности их работы. – Активно пропагандировать миссию и цели предприятия, объединять вокруг общих значимых задач. – Систематически изучать мнение работников через опросы, анкетирование, создание «почты доверия». – Организовывать встречи

руководства с сотрудниками, где могут быть высказаны взаимные претензии и найдены пути к их устранению: проект «копилка идей для мотивирования».

– Организовать проведение различных конкурсов, которые могут способствовать удовлетворению творческой потребности работников и повышению их самооценки, например, конкурс на лучшего сотрудника месяца, года и т.п..

Победителей конкурса необходимо отметить и знаками отличия, например, разместить фотографию лучшего сотрудника на стене почёта. – Установить, какая из форм признания уместна и эффективна для конкретного человека, руководителю узнать «струны его души». – Для повышения адаптации работников с дезадаптацией эффективными будут следующие меры и способы мотивации: – Разработать и внедрить хорошо продуманную и аргументированную систему материального стимулирования, предполагающую плановое повышение уровня материального вознаграждения работников, в зависимости от эффективности и результативности профессиональной деятельности. – Дифференцировать используемые методы мотивации в зависимости от степени полезности конкретного работника работодателю. – Соблюдать в отношении индивидуально устанавливаемых льгот принцип конфиденциальности информации. – Факту выплаты премии рекомендуется придать максимальную гласность, поскольку это способствует удовлетворению потребности данных работников в признании со стороны других людей и мотивации коллектива в целом. – Улучшить комфортность условий труда данных работников. – Совершенствовать систему организации структурированности их работы. – Активно пропагандировать миссию и цели предприятия, объединять вокруг общих значимых задач. – Систематически изучать мнение работников через опросы, анкетирование, создание «почты доверия». – Организовывать встречи руководства с сотрудниками, где могут быть высказаны взаимные претензии и найдены пути к их устранению: проект «копилка идей для мотивирования».

– Способствовать повышению квалификации работников, проводить психологические тренинги, помогающие сотрудникам в личностном и профессиональном росте. – Этим людям трудоустраивать в структурных подразделениях организации со стабильным кадровым составом, внутренними коммуникациями и позитивным психологическим климатом. – Не назначать на руководящие должности, не поручать организационные дела, требующие работы с коллективом и воздействия на сотрудников. – Проводить корпоративные мероприятия, которые будут способствовать укреплению хороших отношений между сотрудниками внутри коллектива и налаживанию взаимопонимания с руководством.

Для повышения адаптации работников, имеющих промежуточный тип адаптации, эффективными будут следующие меры и способы мотивации: – Улучшить комфортность условий труда данных работников. – Совершенствовать систему организации структурированности их работы. – Активно пропагандировать миссию и цели предприятия, объединять вокруг общих значимых задач. – Систематически изучать мнение работников через опросы, анкетирование, создание «почты доверия». – Организовывать встречи руководства с сотрудниками, где могут быть высказаны взаимные претензии и найдены пути к их устранению: проект «копилка идей для мотивирования». – Разработать и внедрить хорошо продуманную и аргументированную систему материального стимулирования, предполагающую плановое повышение уровня материального вознаграждения работников, в зависимости от эффективности и результативности профессиональной деятельности. – Дифференцировать используемые методы мотивации в зависимости от степени полезности конкретного работника работодателю. – Соблюдать в отношении индивидуально устанавливаемых льгот принцип конфиденциальности информации. – Факту выплаты премии рекомендуется придать максимальную гласность, поскольку это способствует удовлетворению потребности данных работников в признании со стороны

других людей и мотивации коллектива в целом. – Расширять не денежные формы материального вознаграждения - социальные льготы и услуги социального характера: предоставление отгулов, гибкого графика работы, выбора периода отпуска и пр. – Ограниченно вовлекать в коллективные мероприятия, привлекать для участия в конкурсах и соревнованиях, учитывать индивидуальные особенности работников. –

Преимущественно трудоустраивать в коллективы с небольшим количеством людей, обеспечивающее снижение социальных контактов. – Обеспечить по возможности стабильность функциональных обязанностей, места работы. Отношения, как горизонтальные, так и вертикальные, лучше строить на основе паритетности, открытости и доверительности. – Увеличить долю общественного поощрения и признания их заслуг: устная благодарностью, объявленная руководством в присутствии коллег, грамота, сертификат качества, Доска почета, личное внимание руководителя и стремление помочь сотруднику, предоставление дополнительных льгот. – Повышать престижность выполняемой работы, ее общественнополезную значимость. Организовать работу таким образом, чтобы работники могли воспринимать ее как интересную и/или полезную. – Для повышения интересности работы, обеспечить переход на выполнение работы с использованием нового оборудования и/или компьютерных программ.

В итоге, можно выделить наиболее эффективные способы мотивирования: качественная обратная связь от руководителя и работников; личное внимание руководителя и стремление помочь сотруднику развиваться и улучшить эффективность; регулярная публичная и личная благодарность; приглашение сотрудников в интересные развивающие рабочие проекты; премирование с учетом вклада в успех предприятия; предоставление дополнительных льгот и возможностей, учитывающих индивидуальные особенности работников.

4.5 Модель управления мотивацией персонала на основе теории поколений

Радикальные перемены, происходящие в

российском обществе, поставили перед системами управления жесткую необходимость её трансформации и адаптации к новым условиям, чтобы ответить вызову времени и обеспечить, с одной стороны, стабильность, а с другой - развитие и динамизм.

Опыт последнего десятилетия показал, что наиболее перспективными оказались те компании, руководители которых, сохраняя лучшие отечественные традиции, совершенствуются в управлении за счет адекватного выбора инновационных технологий. Идеи развития становятся одной из наиболее мощных движущих сил в системе управления предприятием. Переориентация и изменения социально-экономического устройства общества неизбежно ведут к смене требований к оказанию услуг, помощи, ее дифференциации, к необходимости удовлетворения новых потребностей, связанных с быстротой, качеством и надежностью получаемых результатов. В таких условиях невозможно сохраниться, не развиваясь, не совершенствуясь и не изменяясь. Выбор правильного направления развития становится единственным способом выживания.

И те, кто осознаёт это, получает больше возможности для эффективного вхождения в новую систему общественных отношений. Современный этап внедрений инновационных стратегий, конкурентной борьбы за партнеров и клиентов, когда успешность предприятия и организации всего процесса определяются уровнем инновационной деятельности, полноценным использованием новейшего инструментария, управленческие решения характеризуются динамичностью, результативностью, комплексностью. Без овладения специальными технологиями управления руководителям часто не удастся реализовать замыслы инновационных преобразований, поскольку, инновационные процессы как объект управления качественно отличаются от любых других процессов и требуют особых способов реализации управленческих функций.

Среди новшеств - концепция конкурентного управления по результатам. Направленность всей системы управления на конечный результат

предполагает не только особую мотивационно-целевую ориентацию руководителей, но и новый подход к информационному обеспечению, экономическому анализу, планированию, организации, контролю и регулированию всей деятельности. Увлечение новыми формами без принципиального изменения содержания управленческого процесса, отсутствие четкой программы концептуальных преобразований приводят к выводу, что порой речь идет не о новациях как таковых, а о «симуляции новшеств», ошибочных попытках отождествить инновации с опытной работой.

Анализ теоретических источников, позволяет выделить следующие противоречия: – недопонимание направленности системы демократии как формы организации деятельности компаний; противоречие между децентрализацией управления, приведшей к расширению прав и самостоятельности частных организаций и жесткой регламентацией управленческой деятельности нормативными документами и законодательными актами; – противоречие между высоко технологичной, активной инновационной деятельностью частных организаций и отсутствием ее адекватной экспертизы и оценки эффективности, в том числе из-за отсутствия критериев выбора используемых управленческих технологий, алгоритма принятия управленческих решений; – недостаточная подготовленность к внедрению инноваций в управлении как со стороны управляющей, так и со стороны управляемой стороны; разобщенность внешних и внутренних звеньев управления; несовершенство экономической и материально-технической базы для реализации новых технологий в управлении; зависимость между совершенствованием системы управления нововведениями и степенью осведомленности об этом вопросе всего персонала компании. Теория поколений, столь известная на современном этапе, является основой для построения модели управления, так как ориентация на ценности сотрудников, является наиболее действенным

механизмом. Именно ценности и их сходство, а не возраст формируют и определяют поколение. Ценности действуют незаметно, но во многом определяют поведение: как общается человек, как решает конфликты и строит команды, как развивается, что и как покупает, что стимулирует, как ставит цели и управляет людьми

В зависимости от того какие события происходили на различных исторических этапах, такие ценности были сформированы у того или иного поколения. Политические, культурные, технологические, демографические и прочие изменения, революции, потрясения формируют определенный набор потребностей и ценностей людей, переживших такие события.

Эффективное управление невозможно без создания внутри фирмы такой атмосферы, когда весь персонал заинтересован в достижении общего успеха, ощущает свою личную причастность к победам и поражениям. Именно эффективное управление - жизненная необходимость для каждой организации (Е.В. Каштанова, Л.В. Ивановская, Т.В. Зайцева, А.Г. Дементьева, В.И. Герчиков и др.). Учитывая то, что для всех описанных выше поколений важен контроль и внешняя мотивация, нами разработан четкий алгоритм работы и принятия решений.

Данный алгоритм исключает факторы, которые являются отличием для лиц разных поколений (гибкий график, свобода) и включены более конкретные шаги административного порядка, создающие условия для достижения целей организации. Исследования показали, что основной проблемой для частных компаний при выборе технологий управления мотивацией является отсутствие уверенности в достижении нужного результата, а также сложность расчетов эффекта от внедрения, а соответственно затрат на мотивацию. Реализация управленческого решения, связанного с мотивацией персонала, разбивается на ряд этапов. Подготовка к разработке управленческого решения - включает такие элементы как получение информации о ситуации, определение целей, разработка оценочной

системы, анализ управленческой ситуации, диагностика ситуации и разработка прогноза развития ситуации.

В процессе выработки управленческих решений важную роль играет адекватная оценка ситуации и различных факторов, оказывающих воздействие на ее развитие. С этой целью необходимо сформировать оценочную систему, в состав которой должны входить: критерии, характеризующие объект оценки; система показателей и шкалы, с помощью которых оценивается объект по каждому из критериев. По результатам экспертиз альтернативных вариантов, с учетом дополнительной информации, на основе личного опыта и интуиции лицо, принимающее решение, принимает управленческое решение. При этом оно может коренным образом отличаться от всех предложенных вариантов. Переход к реализации принятого решения требует согласования действий и ресурсов по времени и месту. Это достигается за счет планирования реализации принятого управленческого решения.

Существует множество причин, которые влияют на рабочий процесс и уменьшают эффективность работы организации. Поэтому так важно регулярно проводить систематическую и объективную оценку эффективности управления, разрабатывать собственные инструменты для повышения эффективности управления с учетом индивидуальных особенностей организации. С целью повышения эффективности организации можно внедрить следующие стратегии, рассмотренные ниже, чтобы добиться успеха и эффективности в организации:

1. Цифровизация процессов управления (использовать системы автоматизированной аналитики и системы поведенческой аналитики). Инновационные технологии упрощают работу над управлением проектами, минимизируют количество ошибок, которые совершились бы вручную, а также высвобождают человеческий ресурс для более стратегических целей;

2. Инвестирование для повышения квалификации и знаний сотрудников (программы обучения, онлайн-курсы, наставничество). Вовлечение в сотрудников имеет очень значимую роль в успехе организации;

3. Постоянное совершенствование. Внедрение культуры непрерывного совершенствования необходимо для сохранения конкурентоспособности. Регулярная оценка процессов, поиск обратной связи и адаптация к изменяющимся обстоятельствам гарантируют, что организация остается гибкой и отзывчивой;

4. Делегирование полномочий подчиненным (развитие у подчиненных инициативности, умения и навыков профессиональной компетенции);

5. Мотивировать сотрудников за хорошо проделанную работу (получение материальных благ), повышение квалификации, дополнительное образование;

6. Уделить приоритетное внимание отзывам клиентов, чтобы привести разнообразие точек зрения и идей;

7. Проводить регулярно анализ эффективности управления в организации и корректировать стратегии на основе результатов

Выводы по второй главе

В данной главе были обобщены полученные результаты и разработан организационный проект МДОУ «Детский сад №18 «Росинка» с. Филимоново.

Анализ организационной структуры выявил следующие проблемы: Заработная плата рассматривается как основной материальный стимул.

Она складывается из следующих составляющих:

- оклад. Рассматривается как базовая ставка заработной платы любого сотрудника. Довольно жестко привязан к тарифной сетке, что способствует его положению на иерархической лестнице власти;
- индивидуальная премия. Сумма определяется линейным руководителем, может составлять 10 – 40 % оклада. Представляет собой элемент системы мотивации, направленный на развитие личных достижений;
- целевые премии. Представляет собой систему награждений, направленную на потребности признания и элементарное поощрение за участие в важных мероприятиях.

Указанные проблемы ставят перед руководством МДОУ «Детский сад №18 «Росинка» с. Филимоново задачу разработки мотивационной политики организации.

В рамках разработки мотивационной политики организации нами предлагаются следующие мероприятия:

- интервьюирование с 3 сотрудниками МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново;
- анкетирование всех сотрудников МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново;
- опрос всех сотрудников МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново;

Результаты интервьюирования выявили следующие факторы мотивационной политики, которые должны быть развиты в МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново система материального стимулирования;

- карьерный рост и повышение квалификации сотрудников;
- благоприятные взаимоотношения внутри коллектива.

Опрос показал, что основными недостатками в работе персонала МДОУ «Детский сад № 18 «Росинка» с. Филимоново являются: отсутствие возможности персонала по карьерной лестнице, режим работы, размер заработка, разнообразие работы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Формирование стратегии развития предприятия влечет за собой появление стратегических изменений, которые сопровождают реализацию стратегии развития в том или ином направлении. Стратегические изменения являются главными носителями нового качества в ходе развития организации, и именно стратегические изменения представляют собой ключевой объект управления в процессе реализации, как каждой специализированной стратегии, так и корпоративной стратегии в целом

Рассматривая типы стратегических изменений нельзя не отметить и наличие моделей стратегических изменений, которые вбирают в себя суть процессов и типологий. В настоящее время существует ряд моделей стратегических изменений, которые в той или иной степени отражают логику и алгоритм этих изменений.

Анализируя эти модели можно прийти к выводу о том, что в основе многих процессов изменений лежит работа с персоналом организации, который на определенных этапах должен быть мотивирован особым образом, чтобы стратегические изменения могли стать реальностью в деятельности организации с оптимальными затратами проведения изменений. Разработка стратегии, ее реализация сопровождаются стратегическими изменениями, заложенными в стратегии организации. Стратегия базируется на стратегических изменениях. Без изменений нет стратегии, равно как и стратегии нет без стратегических изменений

Мотивация персонала является краеугольным камнем всей системы управления персоналом современного предприятия в процессе стратегических изменений, так как учредители рассматривают вопросы эффективного использования персоналом как первоочередные в общей системе управления предприятием. Высоких результатов в производительности и прибыльности невозможно получить без эффективно действующей системы мотивации персонала. В целом, мотивация трудовой деятельности — это общность совокупность движущих сил внешнего и внутреннего порядка, которые

являются фактором побуждения индивида к осуществлению трудовой деятельности, с целью достижения определенных результатов

Мотивация персонала вызывает огромный интерес со стороны специалистов. Совершенно очевидно, что теории мотивации не являются явлением застывшим, они развиваются, появляются новые. В современных условиях имеется большое разнообразие теорий мотивации, которые дают пояснения ее процессам под разным углом зрения. Изучение эволюции теорий мотивации позволяет рассмотреть в логической последовательности изменения мотивационных систем от древних времен до современных реалий.

Мотивация персонала строится на определенных принципах. Однако, в настоящее время среди специалистов и ученых нет единого подхода к определению и перечню принципов мотивации персонала. Точки зрения достаточно разнятся, однако явных противоречий в действии и применении этих принципов нет. Критерии эффективности системы мотивации имеют свои особенности. В первую очередь к ним можно отнести такие как производительность труда, рост заработной платы и фонда оплаты труда, коэффициент опережения, показатели текучести кадров. Также как косвенный показатель может использоваться рентабельность предприятия и рентабельность продаж. Также при определении показателей эффективности системы мотивации можно воспользоваться методом сравнения используя показатели других фирм с подобным профилем деятельности и сопоставимых по объемам производства и реализации продукции и услуг

Применение мотивационных схем, на наш взгляд является «искусством управления». Они должны применяться исходя из специфики организации, ее корпоративной культуры и обязательно нести признаки индивидуального подхода. Итак, следует сделать вывод, что производственный менеджмент следует определять как деятельность в сфере создания товаров и услуг путем преобразования входящих ресурсов предприятия или учреждения в готовые продукты или услуги. Сущность производственного менеджмента выражается в его функциях.

К данным функциям относятся такие категории, как планирование, организация, координация, мотивация и контроль. Современное состояние экономико-управленческих процессов подчеркивает важность мотивации в формировании эффективности и прибыльности субъекта предпринимательской деятельности. Становится очевидным, что мотивация сотрудников только тогда даст результат, трансформируемый в прибыльность организации, когда она формируется на комплексной и системной основе, в том числе за счет новых тенденций в этой отрасли менеджмента и экономики.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Галягин, И. О. Применение исследований потребительского опыта для улучшения бизнес-процессов предприятий розничной торговли / И. О. Галягин, О. А. Ерочкина // Петербургский экономический журнал. – 2023. – № 4. – С. 147-160. – EDN XDOXEN.
2. Горбунова, М. В. Особенности мотивации персонала в организации телекоммуникационной отрасли / М. В. Горбунова, Л. В. Докашенко // Научные исследования XXI века. – 2023. – № 6(26). – С. 83-87. – EDN TJMNVQ.
3. Двойнова, У. Б. Теоретический обзор ценностно-мотивационного аспекта личности в организационной идентичности / У. Б. Двойнова, Ю. А. Наумова // International Journal of Medicine and Psychology. – 2023. – Т. 6, № 8. – С. 208-212. – EDN QNHICW.
4. Забелло, Т. С. Мотивация персонала ресторанного бизнеса как часть HR-стратегии в условиях дефицита кадров на рынке труда / Т. С. Забелло // Актуальные проблемы науки и техники : Сборник научных статей по материалам XIII Международной научно-практической конференции, Уфа, 24 ноября 2023 года. – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью "Научно-издательский центр "Вестник науки", 2023. – С. 186-203. – EDN KMTJXR.
5. Каз, Е. М. Интерактивный чат GPT как инструмент мотивации сотрудников: возможности и их исследование / Е. М. Каз // XIII Экономические чтения: Глобальные вызовы и векторы регионального социально-экономического развития : Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Томск, 23–25 ноября 2023 года. – Томск: Национальный исследовательский Томский государственный университет, 2023. – С. 102-104. – EDN NOMOCH.

6. Корреляционный анализ карьерных достижений и ориентаций, удовлетворенности карьерой и содержания труда у молодых специалистов / О. Г. Лоретц, Н. А. Юрченко, Е. М. Кот [и др.] // Право и управление. – 2023. – № 12. – С. 536-541. – DOI 10.24412/2224-9133-2023-12-536-541. – EDN PHDGWG.

7. Махинова, Н. В. Оценка эффективности системы оплаты труда на предприятии / Н. В. Махинова // Оригинальные исследования. – 2023. – Т. 13, № 10. – С. 172-178. – EDN UNKCVP.

8. Особенности целеполагания сотрудников в контексте успешности в карьере / О. Г. Лоретц, Н. А. Юрченко, Е. М. Кот [и др.] // Право и управление. – 2023. – № 12. – С. 522-527. – DOI 10.24412/2224-9133-2023-12-522-527. – EDN TQSXMK.

9. Семко, И. А. Направления совершенствования технологий управления персоналом в образовательной среде / И. А. Семко, Л. А. Алтухова // Фундаментальные исследования. – 2023. – № 12. – С. 125-130. – DOI 10.17513/fr.43546. – EDN HUNHTTL.

10. Соколов, С. А. Оптимизация системы мотивации персонала организации / С. А. Соколов // Экономические системы. – 2023. – Т. 16, № 4. – С. 106-112. – DOI 10.29030/2309-2076-2023-16-4-106-112. – EDN IOHCIR.

11. Соколов, С. А. Оптимизация системы мотивации персонала организации / С. А. Соколов // Экономические системы. – 2023. – Т. 16, № 4. – С. 106-112. – DOI 10.29030/2309-2076-2023-16-4-106-112. – EDN IOHCIR.

12. Третьякова, С. В. Оптимизация бизнес-процесса управления взаимоотношениями с клиентами с помощью внедрения CRM-системы / С. В. Третьякова, А. В. Свищев // Моя профессиональная карьера. – 2023. – Т. 3, № 55. – С. 48-55. – EDN QRUКМА.

13. Хирсанова, Е. Ю. Развитие системы оценки эффективности работы персонала / Е. Ю. Хирсанова // Символ науки: международный научный журнал. – 2023. – № 12-2. – С. 124-127. – EDN LAWPIQ.

14. Шукшина, А. А. Повышение эффективности управления организацией / А. А. Шукшина, Н. А. Миронова // Проблемы и перспективы

развития АПК региона : Материалы Межвузовской научно-практической конференции. В 2-х частях, Пермь, 30 ноября 2023 года. – Пермь: ИПЦ Прокрость, 2024. – С. 274-276. – EDN PSVJHH.